

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN



TESIS

**PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN
PRIMARIA DE LA REGIÓN PUNO**

PRESENTADA POR:

SILVIA EDITH CALSIN CALSIN

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO



DOCTORADO EN EDUCACIÓN

TESIS

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN
PRIMARIA DE LA REGIÓN PUNO

PRESENTADA POR:

SILVIA EDITH CALSIN CALSIN

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

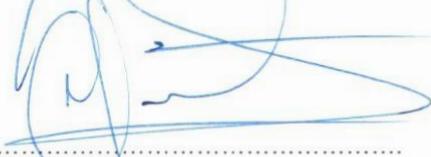
PRESIDENTE


.....
Dr. BERNABÉ CANQUI FLORES

PRIMER MIEMBRO


.....
Dr. PEDRO CARLOS HUAYANCA MEDINA

SEGUNDO MIEMBRO


.....
Dr. ALFREDO CARLOS CASTRO QUISPE

ASESOR DE TESIS


.....
Dra. BETHZABE COTRADO MENDOZA

Puno, 08 de marzo de 2019.

ÁREA: Educación.

TEMA: Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente.

LÍNEA: Evaluación de desempeño de instituciones educativas.

DEDICATORIA

Con mucho amor y gratitud a Dios por darnos vida con sabiduría, perseverancia y humildad. A mis queridos padres Emilio y Luz Melina, a mi esposo Javier y mis pequeños hijos Fabricio y Ferdinand, a todos mis hermanos y hermanas, por su apoyo y comprensión en este proceso de estudio, y un reconocimiento especial a mis docentes de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, por compartir sus experiencias de trabajo e investigación con esfuerzo constante para mejorar la calidad educativa en nuestro país.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios con mucha fe, por ser mi fortaleza, guía y luz, al brindarme vida y salud para disfrutarla cada día con mis seres queridos y aportar a la sociedad.
- A la asesora de tesis Dra. Bethzabe Cotrado Mendoza, por su apoyo en las fases de la investigación y sobre todo por alentarme en el desarrollo del trabajo de investigación.
- A los miembros del jurado. Dr. Bernabé Canqui Flores, Dr. Pedro Carlos Huayanca Medina, Dr. Alfredo Castro Quispe, por el interés y atención que han puesto en el trabajo de investigación y también por sus críticas constructivas y sugerencias aportadas.
- A mis honorables maestros de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, por sus conocimientos, y valores éticos - morales, que permitieron el desarrollo personal y profesional con perseverancia y optimismo.
- A los docentes en servicio del ámbito de la ciudad de Puno, por brindarme su tiempo y apoyo en la aplicación de los instrumentos del trabajo de investigación.
- A todos mis seres queridos y amigos, quienes siempre confiaron en mí y me brindaron su apoyo incondicional, en las decisiones que he tomado en toda mi vida.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico	2
1.1.1 El liderazgo pedagógico directivo	2
1.1.2 Principios del liderazgo pedagógico directivo	5
1.1.3 Las dimensiones para el liderazgo pedagógico	7
1.1.3.1 Primera dimensión: Establecimiento de objetivos y expectativas	7
1.1.3.2 Segunda dimensión: Uso estratégico de recursos	7
1.1.3.3 Tercera dimensión: Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.	8
1.1.3.4 Cuarta Dimensión: Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo del profesor.	9
1.1.3.5 Quinta dimensión: Garantizar un ambiente seguro y de soporte	11
1.1.4 Las prácticas de liderazgo pedagógico	13
1.1.5 Líder pedagógico	15
1.1.6 Relación entre las prácticas de liderazgo directivo y el Marco de Buen Desempeño del Directivo.	18
1.1.7 Características de un Director con Liderazgo Pedagógico	19
1.1.8 Rol del Director para Gestionar la Institución Educativa con Liderazgo Pedagógico	21

1.1.9 Estrategias para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico	22
1.1.10 El desempeño laboral docente.	23
1.1.11 La evaluación de desempeño docente	24
1.1.12 Desempeños evaluados en el instrumento de observación de aula	25
1.1.13 Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	25
1.1.14 Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje	26
1.1.15 Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	27
1.1.16 Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	27
1.1.17 Propicia un ambiente de respeto y proximidad	28
1.1.18 Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes	28
1.2 Antecedentes	30

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del Problema	34
2.2 Enunciados del problema	36
2.3 Justificación	36
2.4 Objetivos	37
2.4.1 Objetivo general	37
2.4.2 Objetivos específicos	37
2.5 Hipótesis	38
2.5.1 Hipótesis general	38
2.5.2 Hipótesis específicas	38

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio	39
3.2 Población	39
3.3 Muestra	40
3.4 Método de investigación	42
3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	43
3.5.1 Descripción detallada del uso material, equipos, instrumentos, insumos, entre otros.	44
3.6 Aplicación de la prueba estadística inferencial	45

CAPÍTULO IV**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Análisis de resultados	46
4.2	Discusión de resultados 1	58
4.3	Discusión de resultados 2	62
4.4	Discusión de resultados 3	64
4.5	Discusión de resultados 4	66
4.6	Correlación entre las variables	68
4.7	Resultado de prueba de hipótesis	73
4.7.1	La contrastación de los resultados con la hipótesis	73
4.7.2	Ubicación del valor de “r” dentro de otras escalas de correlación.	74
	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIONES	77
	BIBLIOGRAFÍA	79
	ANEXOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Marco de Buen Desempeño del Directivo	18
2. Prácticas de Liderazgo de un Buen Desempeño Docente	19
3. Población: número de docentes de las instituciones educativas públicas de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017	40
4. Muestra estratificada del número de docentes de las instituciones educativas educación primaria publica en la ciudad de Puno 2017	41
5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	43
6. La contrastación de los resultados con la hipótesis	45
7. Establecimiento de metas y expectativas en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017	50
8. Uso estratégico de los recursos en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017	51
9. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017	52
10. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017	53
11. Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017	54
12. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017	55
13. El desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017	56
14. Establecimiento de metas y expectativas con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017	57
15. Uso estratégico de los recursos con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017	59

16. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017	61
17. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017	63
18. Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017	65
19. Las prácticas de liderazgo pedagógico directivo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017	67
20. Cálculo del coeficiente de correlación y de determinación entre las prácticas de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la ciudad de Puno en el año 2017	68
21. Prueba de hipótesis estadística de la correlación entre el establecimiento y expectativas, con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017.	68
22. Calculo del coeficiente de correlación y de determinación entre el uso estratégico de los recursos con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017	69
23. Prueba de hipótesis estadística de la correlación entre el uso estratégico de los recursos con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017	69
24. Calculo del coeficiente de correlación y de determinación entre el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza, el currículo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017	69
25. Prueba de hipótesis estadística de la correlación entre el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017	70
26. Calculo del coeficiente de correlación y de determinación entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017	70

27. Prueba de hipótesis estadística de la correlación entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017	71
28. Calculo del coeficiente de correlación y de determinación entre el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017	71
29. Prueba de hipótesis estadística de la correlación entre el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017	72
30. Calculo del coeficiente de correlación y de determinación entre el liderazgo pedagógico directivo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017	72
31. Prueba de hipótesis estadística de la correlación entre el liderazgo pedagógico directivo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017	72
32. Las escalas de correlación para la contratación de los resultados con la hipótesis	73
33. Las escalas de correlación	74

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Establecimiento de metas y expectativas en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017	50
2. Uso estratégico de los recursos en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017	51
3. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017	52
4. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017	53
5. Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017	54
6. Desempeño laboral del docente en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017	55
7. El desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017	56
8. Establecimiento de metas y expectativas con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017	58
9. Uso estratégico de recursos con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017	60
10. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017	61
11. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017	63
12. Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017	65
	ix

13. Las prácticas de liderazgo pedagógico directivo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

67

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Encuesta sobre prácticas de liderazgo directivo de las instituciones educativas de educación primaria de la región Puno.	85
2. Ficha de monitoreo del desempeño docente de educación primaria en la región de Puno	89

RESUMEN

Nuestra investigación tiene como propósito describir y determinar el tipo de relación existente entre las prácticas de liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral de los docentes. El estudio desarrollado en el marco de la investigación cuantitativa, descriptiva y transversal presenta resultados empíricos de la interrelación entre las variables en un momento dado. Para alcanzar los objetivos establecidos se ha contado con un muestreo estratificado de 92 docentes de las 18 Instituciones Educativas públicas del nivel educativo primario de la ciudad de Puno. Para recoger la información se ha utilizado dos instrumentos: una encuesta con un cuestionario previamente elaborado de 15 ítems aplicado a docentes para conocer la opinión sobre las prácticas de liderazgo pedagógico directivo y una ficha de observación con 34 ítems destinada a los mismos docentes para que evidencie el nivel de desempeño laboral. La representatividad de la muestra y la confiabilidad de los instrumentos han permitido concluir que el tipo de relación existente entre las variables de estudio es positiva media, con un valor de 0.701 según la escala de valores de correlación de Pearson con mucha influencia entre sí, porque se focaliza en la calidad de la práctica docente, la calidad del currículo, la evaluación y el desarrollo profesional docente. Así mismo las dimensiones del liderazgo pedagógico directivo como el establecimiento de metas y expectativas, el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo para la mejora de los aprendizajes, y el garantizar un ambiente seguro y de soporte, con el desempeño laboral de los docentes, prevalece la correlación positiva media, con el valor de 0.681 según la escala de valores de la correlación de Pearson, presenta bastante influencia entre sí, demostrando un grado de influencia real e innegable en el desempeño laboral docente para los mejores aprendizajes de los estudiantes.

Palabras clave: desempeño docente, director, educación, liderazgo pedagógico, y prácticas de liderazgo.

ABSTRACT

The purpose of this research is to describe and determine the type of relationship between direct pedagogical leadership practices and teachers' work performance. The study was developed within the framework of the quantitative, descriptive and transversal research of the empirical results of the interrelation between the variables in a given moment. In order to comply with the established objectives, a stratified sample of 92 teachers from the 18 public educational institutions of the primary educational level of Puno city has been established. Information about direct pedagogical leadership practices and the observation sheet with 34 articles are directed to the same documents for evidence. The level of work performance. The representativeness of the sample and the reliability of the instruments has been allowed. It focuses on the quality of the teaching practice, the quality of the curriculum, the evaluation and the professional development of teachers. Likewise, the dimensions of direct pedagogical leadership such as the establishment of goals and expectations, the planning, coordination and evaluation of teaching and the curriculum for the improvement of learning, and the maintenance of a safe and supportive environment, with the labor performance of the documents, the positive correlation prevails, the means of communication with the value of 0.681 according to the escalation of the values of the Pearson correlation, it has enough influence in itself, it shows a degree of real and undeniable influence in the labor performance teacher for the best learning of students.

Keywords: Director, education, leadership practices, pedagogical leadership and teaching performance.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación constituye un estudio que pretende abordar una problemática surgida en la creciente necesidad de desarrollar las prácticas de liderazgo pedagógico directivo por su alta incidencia en los resultados de aprendizaje (Robinson, 2014), lo cual es el factor más importante de progreso de manera relevante que han enriquecido enormemente, que han puesto de manifiesto las prácticas exitosas de liderazgo pedagógico eficiente. De ahí la necesidad, como reclama Fullan (2014), de reponer el papel de la dirección escolar como líder pedagógico que maximiza el impacto del aprendizaje de todos los profesores y de todos los estudiantes (Bolívar, 2010).

El trabajo de investigación se ha dividido en cuatro capítulos:

En el capítulo I, se desarrolla la revisión de literatura. Se analiza referentes teóricos de nivel internacional y local. En el nivel internacional se analiza a los investigadores como: Leith Wood, Robinson, Bolívar, Murillo. Y a nivel local las investigaciones desarrolladas en nuestro contexto, los mismos que abordan el tema de investigación en el marco teórico, y los antecedentes de la investigación,

En el capítulo II, se realiza el planteamiento del problema, donde se hace conocer la identificación del problema, enunciado del problema de investigación, justificación de la investigación realizada, objetivos de la investigación y las hipótesis de la investigación.

En el capítulo III, en el desarrollo de materiales y métodos, se determina el lugar de estudio, población, muestra, métodos de investigación: descripción de variables analizadas en los objetivos específicos, además se presenta y describe la fundamentación de la metodología de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el diseño estadístico, enmarcado dentro del paradigma cuantitativo.

Finamente en el capítulo IV, se realiza la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria a partir de la interpretación, descripción y discusión analítica de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, posteriormente se culmina con las conclusiones y sugerencias en base a los objetivos y la metodología utilizada en la presente investigación.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco Teórico

1.1.1 El liderazgo pedagógico directivo

El liderazgo pedagógico se estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo instructivo se ha ido caducando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen transformadora: esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela (Leithwood, 1994). Coincidimos con la propuesta del autor en torno a los cambios en las formas que se ejercen el liderazgo directivo, siendo este un fenómeno que necesariamente debe adecuarse a los cambios que experimentan los miembros de la sociedad, la misma que está en constante cambio por razones de tecnología y ciencia.

Las prácticas de liderazgo pedagógico son un conjunto de actividades que realiza el Director en la mejora de la misión de la Escuela que tiene a su cargo, como es proveer la calidad de educación, su tarea más importante es dirigir a crear contextos para el aprendizaje, focalizados por unas expectativas claras de niveles de consecución (Bolívar, 1997). Aunque puesta en marcha de un liderazgo no siempre son bien aceptadas, le corresponde ejecutarlas al responsable de la Institución Educativa consensuando con los demás estamentos, labor que de no ejercerse con alta capacidad profesional está destinada al fracaso y por tanto la calidad pretendida caería en el vacío, por lo que la creación de un contexto adecuado es requisito fundamental para ese objetivo.

Para asegurar la gestión y funcionamiento organizado de la Institución Educativa, se requiere avanzar en lo pedagógico, comprometiendo al personal, para lo cual es preciso rediseñar la organización, permitiendo el cambio de estructuras divididas, aislamiento de los colegas, limitaciones de tiempo, falta de conexión entre escuela y comunidad, también dificultan cuando impiden coordinar actividades o intercambiar aprendizajes, que posibiliten que los profesionales aprendan y mejoren, posibilitando el crecimiento y el aprendizaje de manera organizada (Bolívar, 1997). Claramente propuesto el objetivo principal de toda Institución Educativa está centrado en el quehacer pedagógico, este es el eje tras el cual debe girar toda actividad de planificación educativa. La superestructura no será posible sostenerse si todos los agentes educativos no aúnan sus esfuerzos profesionales o no, para conseguir el crecimiento educativo.

Desde un inicio se planteó un modelo de liderazgo que priorice la eficacia, se diagnostiquen problemas educativos, se oriente al docente, se promueva la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se atienda el desarrollo del currículum. Aunque en los años ochenta se surge el término de "liderazgo instructivo", que tuvo fuerte repercusión en la dirección escolar y marcó el cambio del enfoque burocrático tradicional de gestión de escuelas hacia un liderazgo centrado en la enseñanza y el aprendizaje. Ahora en esta nueva propuesta de liderazgo destacan la generación de un clima propicio para el aprendizaje, el apoyo, fomento y desarrollo profesional de los docentes, el fomento del trabajo en equipo y de la participación de la comunidad escolar, así como una cultura de evaluación para la mejora (Murillo, 2006). Los modelos de liderazgo naturalmente funcionan cuando estos han sido entendidos por la comunidad educativa, creo que en realidad los modelos son simples medios que se deben adecuar a las necesidades educativas y no a la inversa, de tal forma que si el modelo centrado en la enseñanza-aprendizaje promete mejores resultados debe ponerse en práctica tal modelo, o tal vez sea el ideal un modelo centrado en la generación de un clima propicio para docentes y discentes, dejar de lado los demás estamentos del sistema escolar.

El liderazgo pedagógico se equilibra de los modelos de liderazgo a las prácticas con impacto, procesos que se emplean para comunicar, implementar, potenciar las buenas prácticas y comprometer al personal en un proyecto de mejora. Evaluar el

liderazgo pedagógico por el valor añadido en el rendimiento de los estudiantes (Reeves, 2009). El liderazgo pedagógico puede y debe seguir algún modelo, este hecho permitirá que todo proyecto establecido para mejorar los aprendizajes puede alcanzar objetivos y a su vez puede someterse a procesos de evaluación que permitirán con la mejoras de los procesos.

Una línea de acción de un liderazgo pedagógico directivo, es la autonomía y competencia, la organización con los mismos agentes de su escuela, en este sentido potencien los proyectos conjuntos de acción, incentivando el trabajo en equipo e intercambio de prácticas (Robinson, 2014). No es posible que algún proyecto educativo en su nivel pedagógico tenga éxito si los agentes educativos a pesar de la rigidez del sistema, puedan también manejar el sistema con autonomía, una organización flexible a efectos de ejercer sus competencias que conlleven al éxito de su tarea pedagógica.

Además, el liderazgo educacional efectivo no se trata de establecer buenas relaciones y luego afrontar los desafíos del trabajo. Se trata de hacer ambas cosas de manera simultánea para que las relaciones se fortalezcan mientras se realiza el trabajo difícil y grupal para mejorar la enseñanza y el aprendizaje (Robinson, 2014). Un modelo de liderazgo siempre tiende a conseguir resultados sistémicos, esto implica que toda tarea pedagógica se debe realizar como un urdimbre, como un tejido perfecto en el que los componente tomen parte activa para cumplir con su tarea profesional que se evidencie luego en los resultados, donde todos salen ganando.

Las prácticas de liderazgo pedagógico enfatizan en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente (Hallinger & Heck, 2014). Ciertamente el liderazgo de cualquier naturaleza se pone en práctica con una finalidad clara y este no sería un caso excepcional, sino todo lo contrario, es en la pedagogía donde se pone en práctica un liderazgo compartido por la propia naturaleza del mismo, y no cabe duda que cuanto más capacitados estén su conductora, los docentes, los resultados serán mucho mejores en calidad y en cantidad.

1.1.2 Principios del liderazgo pedagógico directivo

Según los aportes de Bolívar (2010) son cinco principios que vinculan el liderazgo y el aprendizaje. Como tales, son enunciados normativos, que actúan como visión orientadora para el logro de un liderazgo para el aprendizaje exitoso. Para los autores pueden ser vistos como parámetros de referencia, a partir de los cuales los líderes pueden medir la distancia entre lo que hacen y lo que se aspira que realicen. Los cinco principios propuestos según este autor son las siguientes:

a) **Centrarse en el aprendizaje como actividad**, es decir involucrar a todos en la escuela como aprendices; que el aprendizaje descansa en la interrelación efectiva de los procesos cognitivos, emocionales y sociales; que la eficacia del aprendizaje es altamente sensible al contexto y a las formas en las que las personas aprenden; que la capacidad del liderazgo es producto de experiencias de aprendizaje de gran alcance; y que las oportunidades para ejercitar el liderazgo mejoran el aprendizaje. En el sistema educativo no hay otra cosa, sino centrarse en la finalidad que persigue que es educar por tanto plasmar la corriente o corrientes pedagógicas institucionales que están regidas por un conjunto de normas y principios que necesariamente deben respetarse y cumplirse, permitiendo así la dinámica del aprendizaje en los alumnos.

b) **Crear condiciones favorables para el aprendizaje**, lo que significa considerar que las culturas fomentan el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad; todo el mundo tiene la oportunidad de reflexionar sobre la naturaleza, las habilidades y procesos de aprendizaje; los espacios físicos y sociales estimulan el aprendizaje; entornos seguros y protegidos permiten a los alumnos y docentes a tomar riesgos, hacer frente al fracaso y responder positivamente a los desafíos; herramientas y estrategias mejoran el pensar sobre el aprendizaje y la práctica de la enseñanza. El establecimiento conjunto de una cultura institucional que faciliten los aprendizajes es tarea prioritaria, contrariamente todo esfuerzo cae en saco hueco, por mar intento de liderazgo no se alcanzan ninguno de los objetivos educativos, así todo agente educativo no tiene opción sino cumplir con este principio rector.

c) **Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje**, que involucra: hacer de las prácticas de liderazgo para el aprendizaje explícitas, discutibles

y transferibles; promover la investigación colegiada activa en el vínculo entre el aprendizaje y el liderazgo; lograr la coherencia a través del intercambio de valores, concepciones y prácticas; abordar los factores que inhiben y promover el aprendizaje y el liderazgo; hacer que la relación entre el liderazgo y el aprendizaje sea una preocupación compartida por todos los miembros de la comunidad escolar. La función dialógica siempre debe priorizarse y si se trata de transmitir modelos de liderazgo que incidan en los aprendizajes tenemos la obligación de no solo sostenerlo en un dialogo sino de ponerlos en práctica intensiva, porque no hay mejor aprendizaje que aquel que se ejecuta con los aprendices.

d) Compartir el liderazgo, que implica: la creación de estructuras que invitan a la participación en el desarrollo de la escuela como una comunidad de aprendizaje; simbolizando el liderazgo compartido en el flujo del día a día de las actividades de la escuela; alentando a los miembros de la comunidad escolar a liderar, según convenga a la tarea y al contexto; considerar la experiencia y conocimientos del personal, así como de los estudiantes y sus padres; promoviendo patrones de colaboración en el trabajo, más allá de los límites de los sujetos, roles y estatus. Como quiera que este es un principio que luego deberá tomarse como norma valida debe estar inmerso en el proceso de planificación del funcionamiento de las superestructuras, de tal manera que no sea materia de incluirlo después de sino que obligue a los implicados a compartir como tarea diaria el liderazgo de tal manera que está implícita la tarea y será muy eficaz estrategia de liderazgo pedagógico.

e) Establecer una responsabilidad común por los resultados, que involucra: tener en cuenta las realidades políticas y ejercer la elección informada considerando la propia historia de la escuela; el desarrollo de un enfoque común interno como condición previa para la rendición de cuentas a las agencias externas; mantener un foco en la evidencia y su congruencia con los valores fundamentales de la escuela; la reformulación de la política y la práctica cuando entran en conflicto con los valores fundamentales; la incorporación de un enfoque sistemático para la autoevaluación en el aula, la escuela y de la comunidad; y mantener un enfoque continuo en la sostenibilidad, la sucesión y el legado. Si la planificación es participativa se

involucra a todos en su confección entonces conocerán que las responsabilidades necesariamente las comparten todos, y son de materia obligatoria, así los logros pueden ser compartidos lo que creará un clima de confianza y estabilidad que como consecuencia habrá un cumplimiento de responsabilidades pero también de éxitos del proceso educativo.

1.1.3 Las dimensiones para el liderazgo pedagógico

Según Robinson (2009) existen cinco dimensiones para desarrollar el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas, los cuales son las siguientes:

1.1.3.1 Primera dimensión: Establecimiento de objetivos y expectativas

En el centro del establecimiento de objetivos, dentro de un contexto educacional, está el propósito moral, las altas expectativas para todos y la creencia de que cada niño puede aprender si recibe el enfoque y tiempo necesarios (Fullan, 2014). El proceso educativo tiene directa dependencia de la claridad con que se establecen sus objetivos educacionales y el cumplimiento de estos depende de dos factores: por un lado, que hayan sido planteados con claridad y por otro lado, del tiempo que se debe destinar para ser alcanzados, si estos son ejecutados conscientemente podremos alcanzar expectativas inimaginables.

Acciones del liderazgo para el establecimiento de objetivos y expectativas

- Claro y conciso. Comunicación Información
- Compromiso. Valor y visión Consensuada con Conexiones
- Competencias. Conocimiento Habilidades

1.1.3.2 Segunda dimensión: Uso estratégico de recursos

Los recursos estratégicos no responden a paradigmas, sino a un proceso guiado por objetivos y propósitos claros (Robinson, 2009). El uso estratégico de recursos enfocado en los objetivos: tiempo, personas y dinero. Absolutamente de acuerdo con el autor que me precede, si se establece una estrategia clara de cómo han de ser utilizados los recursos,

quienes responden por su uso, que tiempo deben ser usados y de cuanto economía se dispone para cumplir todo el proceso entonces cabe la posibilidad de logra ejercer un liderazgo de alta calidad y con resultados óptimos.

Las acciones del liderazgo pedagógico para adaptar los recursos son:

- El enfoque en los recursos de enseñanza y aprendizaje específicos para el logro de objetivos,
- Inclusión de miembros de la escuela, Distrito y comunidad en la toma de decisiones para crear pertenencia dentro del equipo,
- Colaboración con otros Distritos para aprender acerca de las prácticas de liderazgo y compartir recursos.

Bien especificadas las acciones que se deben tomar a fin de lograr un eficiente liderazgo pedagógico, partir de un enfoque claro y que haya sido comprendido por todos, incluir en ello no solo a los estamentos internos sino a los externos como la comunidad, las instituciones y todo elemento que coadyuve en su práctica.

1.1.3.3 Tercera dimensión: Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.

Según Robinson (2014) lo más importante debe mantenerse como tal. Acciones del liderazgo para el aseguramiento de la calidad de la enseñanza. El aseguramiento de la calidad depende de factores necesarios en toda institución educativa, como el caso fundamental del planeamiento como punto de partida, debiendo participar todos los agentes educativos a fin de compartir tareas en conjunto que los compromete a ejecutarlas también en conjunto.

- Liderazgo de la enseñanza a cargo de todos
- Planeamiento y coordinación
- Observaciones de clase

- Monitoreo del progreso del estudiante
- líderes del aprendizaje

La evaluación no está fuera del planeamiento, sino más bien es un factor que está presente aun como parte del mismo, es decir, la evaluación se practica aun al proceso mismo de la planeación, por tanto, es un elemento de continuo uso y utilidad en todo el sistema, por ese motivo conviene tomarlo como uno más de los factores del sistema.

1.1.3.4 Cuarta Dimensión: Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo del profesor.

Por cada mejora en el desempeño docente, tiene la responsabilidad de proporcionarles la capacidad adicional para producir ese desempeño (Elmore, 2010). En total acuerdo, con este planteamiento, si conseguimos mejoras en el docente desde todos sus ángulos posibles, incluso su interés personal, aseguramos una respuesta altamente positiva para todo el sistema educativo y principalmente para los aprendices, así por donde se vea es indispensable proporcionar al docente de fortalezas en sus capacidades como tal a fin de cumplir con eficiencia su ejercicio profesional y de líder educativo.

Las acciones de liderazgo que se toman en cuenta son:

- La promoción referida al aprendizaje como líder y la Participación referida al aprendizaje como estudiante, ya que el líder que aprende demuestra la importancia de ser un estudiante y prioriza el aprendizaje involucrándose en diálogos formales e informales acerca de la enseñanza y el aprendizaje. En tanto un líder cuente con un acervo de conocimientos aprendidos en conjunto, cuente con aprendizajes formales e informales le será más productiva la práctica de su función.
- La participación en el aprendizaje profesional para instruirse acerca de los desafíos, condiciones que los profesores requieren para triunfar y la imagen del éxito. la formación profesional de calidad le permitirá afrontar desafíos que luego se expresaran en éxitos inevitables.

- Cultura de aprendizaje colaborativo, Los miembros de una comunidad de aprendizaje profesional reconocen que no pueden cumplir con su propósito fundamental de altos niveles de aprendizaje para todos los estudiantes a menos que trabajen en colaboración. Ya se ha comprobado que los aprendizajes de naturaleza colaborativa en la que se involucran todos los agentes tienen mejores resultados para los estudiantes.
- El aprendizaje de los profesores es un esfuerzo colectivo, debido a que:
 - Todos los estudiantes son responsabilidad de todos.
 - Se alienta la diversidad de opiniones frente a los problemas de la práctica.
 - Se construye una coherencia didáctica.
 - Eficacia individual y colectiva.

Los aprendizajes de los docentes tienen mejores resultados debido a sus propias experiencias docentes, requieren de menos tiempos y consiguen mejores resultados que los aprendices jóvenes, por tanto pueden solucionar con mayor eficacia los problemas que se presentan en el proceso, sea de manera individual o en equipo.

- Aprendizaje profesional de calidad de manera que:
 - Identifica las necesidades de aprendizaje del estudiante y del profesor.
 - Analiza la relación entre la enseñanza y el aprendizaje
 - Basa el contenido y teoría en la investigación que se integra a la práctica
 - Utiliza la experiencia interna y externa.
 - Ofrece múltiples oportunidades para aprender.

Las capacidades profesionales y el continuo aprendizaje les permiten a los docentes partir de la identificación de las necesidades de aprendizajes tanto

de las suyas cuanto de los estudiantes, provee múltiples alternativas de aprendizajes a los estudiantes así consiguen logros personales y éxitos en los alumnos en la consecución de aprendizajes de calidad.

- Reflexión que permita interrogarnos de la ejecución:
 - ¿Los líderes aprenden con el equipo?
 - ¿Existen oportunidades para los diálogos formales e informales sobre la enseñanza y el aprendizaje?
 - ¿Existen oportunidades planificadas y una locación para que el equipo colabore?
 - ¿El equipo posee las habilidades requeridas para la colaboración exitosa? La creación de un consenso, la escucha activa, la resolución de conflictos
 - Cuando las personas colaboran, ¿de qué hablan? ¿Se trata acerca de los logros y el bienestar de los alumnos?

En tanto demos respuestas a cada interrogante y subsanemos una planificación de involucramiento de todos los actores educativos y en especial de los docentes que son el la columna vertebral del proceso, puesto que de lo que estos puedan dar, en comunión con sus pares y con una dinámica del sistema que les facilite el ejercicio de sus funciones, tengamos la seguridad que habremos respondido cada interrogante planteada y se conseguirá con éxitos los aprendizajes tanto de los docentes cuanto de los estudiantes.

1.1.3.5 Quinta dimensión: Garantizar un ambiente seguro y de soporte

Desde el punto de vista de las acciones de liderazgo, esta dimensión es la primera. Si los estudiantes y el equipo no se sienten física y psicológicamente seguros, entonces se puede lograr muy poco progreso en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. La dimensión se analiza al último porque la necesidad de que los líderes del conocimiento hagan un

buen trabajo fijada en dimensiones y competencias previas, (Robinson, 2009). Estas pueden ser:

- **Acciones del liderazgo para un entorno ordenado y favorecedor**

- Seguridad orden y cuidado
- Altas expectativas de conducta
- Códigos de comportamiento claros y consistentes
- Relación con los padres
- Compromiso del estudiante
- Mediación
- Resolución de conflictos

Bien ubicada esta dimensión, no menos importante que las anteriores más bien vital en su concepción porque hemos observado que existe una necesidad prevalente de proveer a los docentes y demás agentes educativos de estabilidad emocional como requisito esencial para pertenecer al sistema, y como no estabilidad física derivada de acciones materiales como excelentes remuneraciones que les permita tener satisfechas sus necesidades vitales. Esta tranquilidad psicológica provocará en todos estados de serenidad que ayudaran en la conducción y liderazgo del sistema.

- **Reflexión**

Piense acerca de- las cinco dimensiones del liderazgo centrado en el estudiante, identifique cuál es la dimensión más fuerte en su escuela. Identifique la dimensión que es necesaria para su escuela. Como líder de profesores, escuela o sistemas, ¿qué acción podría implementar durante los próximos tres meses para fortalecer esta dimensión?

- **El equipo de liderazgo**

Los objetivos de este trabajo son muy altos y la experiencia requerida muy amplia para esperar, de una manera razonable, que un solo líder demuestre un alto o incluso un mediano nivel de competencia en las cinco dimensiones (Robinson, 2009). Una deducción natural, estamos ante la posibilidad de que un liderazgo debe ser compartido con la comunidad educativa desde el proceso de planeamiento, no se concibe ya en este siglo que un líder aisladamente pueda conseguir productos eficientes menos aún en el sistema de enseñanza aprendizaje, donde debe hacer una dinámica diacrónica y sincrónica necesariamente.

- **Reflexión final**

- Una acción que consideraré como resultado de mi aprendizaje.
- Dos temas acerca de los que quisiera aprender más
- Tres ideas que me parecieron interesantes.

1.1.4 Las prácticas de liderazgo pedagógico

Las prácticas asociadas al liderazgo pedagógico se refieren a construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales y demostrar altas expectativas del cumplimiento de las metas propuestas (Gajardo y Ulloa, 2016). En la práctica es donde se concreta la visión todo tipo de propuesta, en su caso de un liderazgo pedagógico compartido esa es la fórmula para conseguir toda meta propuesta a nivel institucional y como no a nivel individual.

Las prácticas de liderazgo pedagógico del director asociadas son:

- Construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y la comunidad y conectar a la escuela con su entorno. No basta con la creación de una cultura colaborativa más bien con el ejercicio diario de una cultura participativa de los agentes externos e internos que involucran una educación con liderazgo pedagógico, en esencia.

- Desarrollar personas, implica potenciar las capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas. La puesta en práctica de un proceso planificado con cuidadosa evaluación, permitirá que se potencie las capacidades de todos los involucrados en el proceso.
- Las prácticas relevantes son: atención y apoyo individual a los docentes, apoyo intelectual a los docentes, modelamiento a través de la interacción permanente y visibilidad. Al director le son inherentes las condiciones de apoyo al docente principalmente en su desarrollo profesional utilizando estrategias de las más acordes a la finalidad que persiguen.
- La cuarta categoría, gestionar la instrucción, se refiere al conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos. En tanto el currículo esté en condiciones idóneas, sistematizado con claridad para cumplir su fin, los otros elementos materiales que le son necesarios deben ser proveídos puesto que tuvieron que ser cuantificados con antelación al ejercicio pedagógico, por esa razón nos hemos referido permanentemente a la planificación.

Las prácticas asociadas al liderazgo pedagógico directivo son: dotar de personal idóneo, proveer apoyo técnico a los docentes, monitorear las prácticas docentes y los aprendizajes, y evitar la distracción del equipo.

Lo más primordial es que el modelo de prácticas propuesto se relacionan con un amplio rango de otras variables, que pueden ejercer un papel moderador ya sea al incrementar o disminuir sus efectos, o bien mediador de las prácticas de liderazgo respecto del aprendizaje de los estudiantes; de tal modo que se ha reconocido que las prácticas de liderazgo tienen un efecto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, al impactar en las variables mediadoras del desempeño docente (Leithwood y Louis, 2011). Si todas las variables de la planificación son consistentes, están planteadas con claridad, se puede ceñir a principios que se establecen previamente, con toda seguridad que el tipo de liderazgo ejercido tendrá gran impacto y los resultados en los aprendizajes serán altamente significativos.

No obstante la magnitud del impacto es relativa y varía en su influencia, de forma tal que mientras el liderazgo escolar tiene un alto impacto en la variable mediadora condiciones de trabajo, un efecto moderado en la motivación y un bajo efecto en las capacidades docentes, son estas últimas las que ejercen mayor efecto en las prácticas pedagógicas (Leithwood y Louis, 2011). La motivación laboral es un tema que de obligatorio deben ponerse en práctica en todo sistema educativo, puesto que de este elemento depende que tanto los estudiantes cuanto los docentes y directivos se mantengan equilibrados y les permita tener éxitos en la consecución de la finalidad última de la educación y no sólo de los aprendizajes.

1.1.5 Líder pedagógico

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo (Minedu, 2017). Un líder pedagógico debe ser formado por las entidades responsables, está en la obligación de proveer formación de alto nivel para que éste pueda ejercer tal cualidad, de manera eficiente. Tal formación debe centrarse en la función que ejerce en su caso conducción de procesos de aprendizajes donde necesariamente su entorno está constituido por personas adultas y jóvenes, con la complejidad que significa tal tarea.

El liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover:

- La motivación de los maestros.
- El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

La función directriz por su naturaleza obliga al sujeto evidenciar condiciones personales que promuevan actitudes positivas tanto en los estudiantes como en los docentes y va mucho más allá tiene que saber proveer condiciones materiales y contextuales a los docentes a efectos de que estos cumplan con la finalidad de ejecución de aprendizajes productivos.

El liderazgo pedagógico enfatiza un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes, la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente (Hallinger y Heck, 2014). Particularizar el liderazgo pedagógico me parece que es de alto riesgo en realidad, como lo planteamos más arriba el liderazgo pedagógico es un todo, que tiene partes en las que se deben poner atención o énfasis en el momento pertinente teniendo en cuenta que se está en vinculo a un sistema dinámico y racional.

El liderazgo pedagógico directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene el grado de influencia real e innegable en desempeño del docente para los mejores aprendizajes de los estudiantes (Maureira, 2006). Si por poner énfasis a una parte del sistema decimos que el liderazgo pedagógico directivo tiene cual o tal influencia podríamos pecar de particularizar uno de los elementos constitutivos del sistema que tiene igual o similar importancia en la práctica pedagógica.

El liderazgo educacional efectivo no se trata de establecer buenas relaciones y luego afrontar los desafíos del trabajo. Se trata de hacer ambas cosas de manera simultánea para que las relaciones se fortalezcan mientras se realiza el trabajo difícil y grupal de mejorar la enseñanza y el aprendizaje. (Robinson, 2009). Si concebimos que el liderazgo educacional es parte de un sistema, esas partes tienen sus tiempos y sus espacios para ejercer su dinámica, la misma que ejercerá su función a fin de conseguir su propia finalidad que está en dirección a la finalidad de propio sistema.

El Director es pieza clave en la organización y desarrollo de una institución educativa. El éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la institución. Además, el aprovechamiento del potencial que tiene cada profesor y el equipo docente en general están fuertemente condicionados por la capacidad del director de estimularlos a trazarse metas crecientemente ambiciosas. Está relacionado 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, 2005). La propia etimología de la palabra define al sujeto y sus funciones, un Director obligatoriamente es un facilitador del sistema, un monitor y un evaluador de los productos que finalmente recaen en su propio espacio. Y discrepo de la premisa de Álvarez, respecto a que a la función cumplida del Director este en torno a ganar o conseguir reconocimientos o respeto, creo que la función del director va más allá de esa simpleza.

1.1.6 Relación entre las prácticas de liderazgo directivo y el Marco de Buen Desempeño del Directivo.

Tabla 1
Marco de Buen Desempeño del Directivo

Marco del Buen Desempeño del Directivo	Prácticas de Liderazgo de Viviane Robinson
<p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p> <p>1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <p>3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p> <p>4. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p> <p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p> <p>5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>	<p>1 Establecimiento de metas y expectativas</p> <p>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.</p> <p>Estas metas tienen que estar presente en todo el quehacer y procedimientos del aula, de allí la necesidad de generar un consenso de los docentes, con expectativas y metas, así como los logros que se van alcanzando, serán conocidos por todos.</p> <p>2 Uso estratégico de recursos</p> <p>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.</p> <p>3 Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo</p> <p>Las evidencias indican que esta dimensión tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes. Implica prácticas específicas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>4 Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes</p> <p>El líder pedagógico no solo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes; se involucra en el proceso mismo. Además, 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.</p> <p>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.</p> <p>5 Garantizar un ambiente seguro y de soporte</p> <p>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.</p> <p>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 educativas.</p>

Fuente: MINEDU Marco de Buen Desempeño del Directivo 2017.

El grafico siguiente muestra la evidente relación entre las prácticas de liderazgo propuestas por Robinson y las competencias del Marco de buen desempeño del directivo.

Tabla 2
Prácticas de Liderazgo de un Buen Desempeño Docente

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DE VIVIANE ROBINSON	MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO		
	Dominio	Competencia	Desempeño
Establecimiento de metas y expectativas	1	1	1 y 2
Uso estratégico de recursos	1	3	7 y 9
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo	1	3	8
	1	4	12 y14
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	2	6	18, 20 y21
	2	5	15,16 y 17
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	1	2	5
	1	3	10

Fuente: MINEDU Marco de Buen Desempeño del Directivo 2017.

1.1.7 Características de un Director con Liderazgo Pedagógico

El director 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. Creemos que el liderazgo pedagógico del Director no solo tiene impacto en docentes y alumnos sino en la comunidad en general, sino estaríamos obviando uno de los estamentos fundamentales en el proceso educativo que son los padres de familia y las instituciones de la comunidad, la función de líder pedagógico trasciende los muros de las Instituciones educativas hacia todo elemento que contribuya en el desarrollo académico de los discentes, así por ejemplo, la institución de los bomberos cuenta con unidades de jóvenes que sin embargo son también parte de las instituciones educativas y su participación involucra aprendizajes que comparten con sus pares.

En este sentido, según el Minedu (2013), ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características:

- **Capacidad técnica.** - Está relacionado 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, 2005). Claro si reducimos nuestra visión a una sola arista del liderazgo ejercido por el director entonces podemos decir que están en la razón puesto que de la capacidad técnico profesional depende el éxito del proceso enseñanza-aprendizaje. Así también podemos entender que de la pericia que ejerza frente a la labor docente en los distintos momentos depende el mismo éxito de la institución.
- **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). El perfil del Director implica tener en cuenta que sus estados emocionales sean los más adecuados a fin de cumplir con la misión que tiene frente a la comunidad educativa, tiene que tener altos niveles de comunicación como elemento mínimo a fin de tomar decisiones certeras para esa comunidad.
- **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. Este aspecto es otro elemento del perfil del director que tienen que tener en su personalidad sentidos de pertenencia e identidad con

su institución por tanto con cada elemento que la compone, sino está destinado al fracaso seguro.

- **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). El manejo de la organización si depende de la formación profesional principalmente, si no cuenta con capacidades adquiridas en post grados se verá imposibilitado de ejercer función eficiente para una institución en la que se forma personas y que estas dependen de una excelente organización y funcionamiento perfecto.

1.1.8 Rol del Director para Gestionar la Institución Educativa con Liderazgo Pedagógico

La gestión de la institución educativa con liderazgo pedagógico involucra asumir un conjunto de roles y funciones: (Minedu, 2013).

- **Establecer dirección:** Construir una visión compartida de cambio, fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas, y tener altas expectativas de los estudiantes.
- **Promover el desarrollo de capacidades:** Apoyo individual a cada maestro y dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.
- **Rediseñar la organización:** Promover una cultura colaborativa, promover la formación de equipos pedagógicos; organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico; e, involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.

- **Gestionar el aprendizaje:** Dar apoyo técnico a los docentes, monitorear la práctica pedagógica del docente, asesorar y orientar con el ejemplo, y dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.

Como propusiéramos en una premisa anterior la formación profesional alcanzada en estudios de alto nivel permitirá al Director ejercer sus roles de manera efectiva y productiva, no se le puede exigir tales cumplimientos a quien desconoce cómo se debe conducir una institución educativa y menos aún pretender un liderazgo pedagógico no aprendido en procesos formativos absolutamente necesarios.

1.1.9 Estrategias para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico

Las estrategias esenciales que permiten gestionar una Institución Educativa centrada en la calidad de los aprendizajes en los estudiantes, son fundamentalmente:

El monitoreo. - Proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa (Minedu, 2013). Perfectamente establecida la estrategia, siempre que se pongan en practicas la diferentes formas de monitoreo que haga sentir confianza a los actores y no resistencia al proceso,

Asimismo, se puede decir que una acción de monitoreo organizada proporciona muchos beneficios al proceso educativo y, como consecuencia, a favor de la educación en general, pues permite prever situaciones y tener una visión del trabajo en conjunto; esta función está relacionada con la acción de acompañamiento pedagógico que el directivo o acompañante pedagógico deberían cumplir, no solo porque es un deber, sino por la ética profesional de los mismos. Repetimos nuestra propuesta anterior todo este proceso será útil si se manifiestan diversos tipos de monitorio que involucre también a los directivos de la institución así crea la cultura natural de interactuar entre todos los niveles internos de la institución.

El asesoramiento. - Proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido (Minedu, 2013). Proceso que debe producirse de manera natural siempre que el líder pedagógico cuente con las capacidades y condiciones para ejecutar tal asesoramiento y así evitar la creación de conflictos innecesarios por tanto requerimos de un líder pedagógico con perfil sólido en cuanto a su formación académica y de relaciones personales.

Es decir, es una estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y afectivo, para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela. El monitoreo y asesoramiento pedagógico se aprecia como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional. Ciertamente un asesoramiento surtirá sus efectos si tanto el asesorado como el asesor son conscientes de estos procesos y deben preocuparse por poner en práctica sus mejores condiciones profesionales y su experiencia a fin de que se produzca una retroalimentación académica entre los estamentos.

1.1.10 El desempeño laboral docente.

La evaluación del desempeño laboral docente es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución), o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados. (Ander, 2000). En tanto estrategia planifica por todos los estamentos y en especial por los docentes como parte de la dinámica laboral, seguramente darán buen resultado hacer un

trabajo de recolección de información de la labor docente y más aún contar con su valiosa participación sabiendo que este proceso fortalecerá a posteriori su labor pedagógica y su desempeño como docente.

En el tema del desempeño laboral docente, los maestros y profesores están en el centro del problema educativo, por ser uno de los factores estratégicos de solución y esto por razones que aparentemente son contradictorias y que Fullan (2014) resume en su citada frase “los docentes tienen el honor de ser, simultáneamente, el peor problema y la mejor solución en educación”. Ellos ocupan un lugar de privilegio en el escenario de la política educativa latinoamericana marcada por los éxitos y fracasos de las reformas que se implementaron durante los últimos quince años en la mayoría de los países. Como naturalmente se presenta todo tipo de profesionales en todas las carreras existentes, un frase que puede servir para procesos de análisis y de contextualización, es muy arriesgado señalar que los maestros son un gran problema, sabiendo que en los países de América Latina se controla los procesos de formación profesional con estándares que no son pertinentes para sus contextos, por lo que los parámetros que se establecen no buscan precisamente el éxito del sistema educativo, por lo que tenemos en que pensar y hacer la búsqueda de la solución.

1.1.11 La evaluación de desempeño docente

La evaluación del desempeño docente busca contribuir con la formación de los profesores y profesoras de la Carrera Pública Magisterial, ayudándolos a identificar espacios de mejora en aspectos cruciales de su labor, el mismo que tiene carácter formativo y busca transformar y mejorar las prácticas de los profesores en sus aulas y escuelas en beneficio de los niños atendidos por el sistema educativo público. (Minedu, 2011). Toda evaluación si es pertinente y contribuye en la búsqueda del fortalecimiento de la formación de las capacidades de los docente y directivos tiene sentido y seguramente permitirá construir un sistema educativo eficiente que puesto al servicio de la comunidad buscará logros nacionales.

La evaluación del desempeño docente contribuirá al fortalecimiento de las prácticas de enseñanza, porque sus resultados aportarán información que retroalimenta a los propios maestros para mejorar su quehacer profesional, servirá como referente para la formación continua, y además tendrá impacto en los

procesos de Permanencia, de Promoción y de Reconocimiento marcados en la Ley de reforma magisterial N°29944. Desde que se reglamentó y entró en vigencia de Ley de Reforma Magisterial, una de las principales innovaciones presentadas por este instrumento legal del sector fue la evaluación de desempeño docente, un esfuerzo por determinar el progreso de las planas docentes a nivel nacional en su desarrollo profesional a través de la medición de los avances en el proceso enseñanza-aprendizaje. (Minedu, 2017). Visto desde esta óptica y con respaldo de la institución matriz de la educación nacional podríamos prever que en breve tiempo los docentes alcanzaran niveles de formación académica que este a nivel de las expectativas de la población.

El Marco de Buen Desempeño Docente en nuestro país se basa en una visión de docencia. En ese sentido, se ha construido una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de Marco a una de lista de cotejo. A continuación, presentamos esta visión de docencia y los elementos que componen el Marco. La estructura de éste se organiza en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños.

Los propósitos específicos del marco de buen desempeño docente son “Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza”.

1.1.12 Desempeños evaluados en el instrumento de observación de aula

Es el primer instrumento del modelo y evalúa el desenvolvimiento del docente con sus estudiantes en el aula. Se entiende como aula a los diferentes espacios educativos donde el docente y los estudiantes interactúan; por ejemplo, los laboratorios, el patio, biblioteca, otros espacios. Los cuales son seis desempeños que son las siguientes:

1.1.13 Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje

Logra la participación activa y el interés de los estudiantes por las actividades propuestas, ayudándolos a ser conscientes del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.

Esta rúbrica evalúa en qué medida el docente logra involucrar a los estudiantes en su proceso de aprendizaje, de manera que se interesen y participen de forma activa en las actividades desarrolladas durante la sesión. Se valora, además, que los estudiantes comprendan el sentido, importancia y/o utilidad de lo que aprenden, por considerarse que este puede ser el mayor motivador intrínseco en el proceso de aprendizaje, (Minedu, 2017).

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son tres:

Acciones del docente para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje, Proporción de estudiantes involucrados en la sesión y las acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.

1.1.14 Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje

Usa de manera efectiva el tiempo, logrando que, durante toda o casi toda la sesión los estudiantes estén ocupados en actividades de aprendizaje.

Esta rúbrica valora la capacidad del docente de gestionar el tiempo de la sesión, de tal manera que se aproveche la mayor cantidad del mismo para el desarrollo de las actividades de aprendizaje.

En este sentido, se evalúa la fluidez y efectividad con que el docente maneja las transiciones entre una actividad y otra, las interrupciones y las acciones accesorias.

Para la puntuación de esta rúbrica, se deben registrar, durante la observación, los tiempos de la sesión en que los estudiantes no están ocupados en actividades de aprendizaje, a modo de contabilizar cuántos minutos de la sesión correspondieron a transiciones, interrupciones y/o acciones accesorias.

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos:

Tiempo de la sesión ocupado en actividades de aprendizaje.

Fluidez con que el docente maneja las transiciones, las interrupciones y las acciones accesorias.

1.1.15 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.

Esta rúbrica evalúa si el docente promueve el desarrollo de habilidades de pensamiento de orden superior en los estudiantes (como el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico), proponiendo actividades de aprendizaje y estableciendo interacciones pedagógicas que estimulen la formulación creativa de ideas o productos propios, la comprensión de principios, el establecimiento de relaciones conceptuales o el desarrollo de estrategias.

El aspecto que se considera en esta rúbrica es el siguiente:

Actividades e interacciones que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico. Evalúa si el docente promueve las siguientes habilidades de pensamiento de orden superior:

- Razonamiento: se refiere a la capacidad de resolver problemas novedosos, realizar inferencias, extraer conclusiones y establecer relaciones lógicas.
- Creatividad: alude a la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o establecer nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales ante los problemas planteados.
- Pensamiento crítico: referido a una toma de postura fundada, es decir, argumentada sobre la base de un análisis previo respecto de algún tema, concepto, situación, problema o idea.

1.1.16 Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza

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 adecúa las actividades de la sesión a las necesidades de aprendizaje identificadas. (Minedu, 2017).

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos:

- Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión.
- Calidad de retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas

1.1.17 Propicia un ambiente de respeto y proximidad

Se comunica de manera respetuosa con los estudiantes y les transmite calidez o cordialidad dentro del aula. Además, está atento y es sensible a sus necesidades afectivas o físicas, identificándolas y respondiendo a ellas con comprensión y empatía. (Minedu, 2017).

Esta rúbrica evalúa si el docente genera un ambiente de respeto en el aula, que se manifiesta a través de un trato respetuoso entre el docente y los estudiantes, y entre los mismos estudiantes. Además, valora la consideración que tiene el docente hacia la perspectiva de los estudiantes, la cordialidad y calidez con ellos, así como la empatía que muestra ante sus necesidades físicas y/o afectivas, lo que proporciona un entorno afectivo seguro.

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son tres:

- Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes.
- Cordialidad o calidez que transmite el docente.
- Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes

1.1.18 Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes

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. (Minedu, 2017).

Esta rúbrica valora la acción del docente para regular el comportamiento de los estudiantes ofreciendo un modelo positivo para ellos y contribuyendo al desarrollo de la autorregulación de la conducta en beneficio de la buena convivencia. Además, busca evaluar en qué medida las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras para los estudiantes y respetadas en el aula.

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos:

Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula.

➤ **Mecanismos positivos:** Promueven la autorregulación del comportamiento o dirigen la atención de los estudiantes hacia las conductas esperadas o positivas, a través de:

- La comprensión o reflexión sobre la utilidad o sentido de las normas
- El reforzamiento social positivo al buen comportamiento
- El establecer o recordar oportunamente las normas de convivencia
- El modelado empleado por el docente para ejemplificar el buen comportamiento
- Dirigir sutilmente y de buena manera la atención hacia un ejemplo positivo de comportamiento

➤ **Mecanismos negativos:** Promueven el cumplimiento de las normas a través de:

- Dirigir la atención hacia el comportamiento negativo
- Advertir sobre las sanciones y consecuencias que conllevará
- Dar órdenes de forma impositiva, de manera explícita o implícita, apelando a su condición de autoridad
- Controlar o limitar excesivamente el actuar de los estudiantes.

- Dar una recompensa o premio material por el buen comportamiento, ya que esto genera dependencia de un estímulo externo y no contribuye a la autorregulación.
- **Mecanismos de maltrato:** Promueven el cumplimiento de las normas a través de la aplicación de medidas extremas que atemorizan a los estudiantes o dañan su autoestima.
- Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión

1.2 Antecedentes

Tenemos que, Pineda (2011) determinó que la correlación Rho Spearman es de 0.819, lo cual indica una relación alta, estadísticamente significativa entre las variables objeto de estudio, concluyendo con ello que si incrementan los valores del liderazgo efectivo, repercute favorablemente en la toma de decisiones y viceversa.

Así mismo, Oviedo (2010) concluye que las competencias estratégicas y el liderazgo efectivo de los supervisores educativos de Educación Básica Primaria están bien establecidas entre ellos, y en conclusión ambas variables están siendo puestas en práctica en su labor supervisora.

Por otro lado, Artigas (2011) arribo a la conclusión que existe una correlación positiva significativa, al nivel de 0.01, entre las variables, que permite colegir que, en la medida cómo se da el incremento de los valores de la evaluación institucional, aumentan también de forma media moderada alta los del desempeño laboral o viceversa en las instituciones objeto de estudio.

También aportó Morales (2011) que en el análisis de los resultados se dedujo que tanto los directivos como los docentes siempre describen los factores básicos de la gerencia participativa e identifican las características del perfil del gerente participativo, mostrando debilidades en el desarrollo de la negociación y en las del gerente experto en humanidad, así como también las competencias, caracterizando los fundamentos profesionales del docente, manifestando debilidad en la comunicación efectiva, participación e incentivo.

Así mismo Pirela (2011) en su trabajo de correlación indicó la existencia de una relación media estadísticamente significativa entre las variables, significando con ello que en la medida en que aumentan los valores del ambiente escolar, a su vez se incrementan los del desempeño laboral docente.

Por su parte, Espinoza (2010) concluye que la aplicación del programa permite elevar significativamente el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria.

El aporte de Quispe (2011) concluyó que existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente ($r=0,4675$) en docentes y ($r=0,4854$) en alumnos como tal, este estilo de liderazgo es el que prevalece e interviene en el desempeño docente.

Por su lado Sorados (2010) concluyó que las dimensiones pedagógicas del liderazgo directivo tienen relación significativa con la calidad de la Gestión Educativa, contrariamente la dimensión institucional es la menos relacionada con la Gestión Educativa.

Así mismo, Zarate (2011) arribó a las conclusiones, indicando que existe una alta relación entre las variables d estudio el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones gestión pedagógica, institucional y administrativa.

También la investigadora Castillo (2010) comunica que su investigación arroja como resultado la no existencia de relación entre el estilo de liderazgo de la Directora y el desempeño medio de las docentes.

Igualmente Condori (2014) en su trabajo de investigación llegó a la conclusión que existe un alto grado de correlación entre el Estilo de Liderazgo y la Organización Institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno.

Por otro lado, Cahuana (2017) llegó a la conclusión que las Directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la Ciudad de Puno en el año 2017 se caracterizan por ejercer el liderazgo transaccional, según los resultados de las encuestas realizadas a docentes el cual se puede apreciar que la Directora hace una transacción con las docentes, indicando que interviene cuando los problemas son muy graves.

Así mismo, Barrios (2018) en la investigación que hizo concluyó que, el tipo de relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en las Instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de Capachica – Puno en el 2017 es directa y positiva. Además, el estilo de liderazgo predominante en las Instituciones Educativas es Democrático; mientras que el clima organizacional es favorable.

También Pacco (2017) en su trabajo de investigación concluyó que el grado de correlación entre el desempeño directivo y el desempeño docente en las IES del Distrito de Pomata es alta, lo que indica que el desempeño Directivo es un factor muy importante para el desempeño docente, debido a que conduce al logro de aprendizajes en los estudiantes.

Por su parte, Paz (2016) en su investigación se llegó a la siguiente conclusión principal: podemos afirmar que las variables de estudio se relaciona significativamente con el estilo de liderazgo que ejercen los Directores de las I.E. Públicas del Nivel Primario de la ciudad de Yunguyo. Además, podemos determinar que el nivel de desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primario de la Ciudad de Yunguyo, con el 82.1% es excelente.

Así mismo Gutiérrez (2017) en su trabajo de investigación se concluye que el estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de las Instituciones Educativas Secundarias: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni es el democrático.

Por su parte, Alarcón (2017) en su investigación se concluye que el resultado del coeficiente de correlación lineal simple (r) de Pearson, entre las variables: X Tipos de Liderazgo y la variable Y Gestión Administrativa, tiene un valor de relación $r = 0.81$, por tanto, entre ambas variables existe una relación positiva alta, con tendencia cercana a la correlación positiva muy alta, es decir, esto es a mejor tipo de liderazgo (Participativo-democrático) le corresponde excelente capacidad de gestión administrativa.

También Anchayhua (2015) en su trabajo de investigación arribó a la conclusión, que existe la correlación directa, positiva y moderada entre el liderazgo directivo y desempeño docente en las tres Instituciones Educativas de la red 25-ugel 01 período 2015.

En el mismo sentido Hidalgo (2016) en su trabajo de investigación se concluyó que existe un grado de correlación directa y significativa entre el liderazgo directivo pedagógico con el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016. Así mismo se concluye que el aspecto académico, organizacional e institucional que configuran el liderazgo pedagógico incide directamente en el desempeño docente.

En ese mismo contexto Sevilla (2008) la investigación internacional converge en señalar que el liderazgo directivo es un factor clave para mejorar los aprendizajes. En Chile, debido a la ausencia de datos a gran escala sobre conductas directivas, la evidencia cuantitativa disponible respecto de la relación entre rendimiento académico de los estudiantes y liderazgo directivo es escasa. Los resultados muestran que es posible identificar a equipos directivos más efectivos entre quienes postulan y ganan el incentivo.

En ese mismo contexto, Velásquez (2015) en su trabajo de investigación llegó a la conclusión general dando respuesta al problema general si el liderazgo directivo influye significativamente en la calidad educativa en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la UANCV Sede Puno-2014, arribándose como conclusión general, que se ha demostrado que el Liderazgo del Director de Estudios influye positivamente en la calidad educativa en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez sede Puno, pues existe una correlación positiva grande y perfecta

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del Problema

Actualmente las sucesivas reformas educativas en el contexto peruano han acrecentado una gestión pública basada en resultados, por lo que se observa la creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela, producto de diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a los directores y directoras a cargo de ellas que ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio de liderazgo. Así se considera que la gestión del director y su estilo de liderazgo son un aspecto clave, que determina otros procesos al interior de la escuela, con efectos sobre el rendimiento académico.

Por otro lado se observa que nuestro sistema educativo apenas ha servido para propagar argumentos interesados, bien por los partidos políticos o por diferentes grupos o fuerzas sociales que asumen el gobierno. La política de la capacitación permanente implantada por el gobierno de turno a los directores y docentes en servicio no se da de manera eficiente desde años pasados puesto que el presupuesto asignado para tal fin, por trámites burocráticos no son utilizados con eficiencia por lo que muchas veces los docentes supervisores o especialistas que realizan la supervisión educativa a los docentes en servicio, tienen que pedir apoyo a otras instituciones y préstamos para cumplir con su labor, por lo que aún no se observa los resultados esperados hasta la fecha, los docentes supervisores a veces caen en el error de no cambiar el método de trabajo de manera que los mismos resultan costosos e inaccesibles por lo tanto solamente poseen modelos tradicionales que resultan ser inadecuados para los docentes de nuestra región y los supervisores muchas veces se han apresurado a

sostener, por una parte resultados que no refleja a fondo la veracidad de la educación en el Perú.

En este trabajo se investiga la relación que existe entre las prácticas de liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria. Se describe la evolución de las dimensiones de las prácticas de liderazgo y cómo ha evolucionado este concepto durante los últimos años. También se mencionan los principios, funciones y su relación con la mejora de la calidad del desempeño laboral de docentes en servicio. Ya que los resultados de los logros de aprendizaje de las estudiantes reportadas en las evaluaciones estandarizadas reflejan resultados preocupantes con logros de aprendizaje deficientes (ECE, 2016). Un aprendizaje deficiente y poco competitivo que no responde a la sociedad actual cambiante por la influencia de la globalización, para atacar este punto débil que se desarrollara la evaluación del desempeño docente que permita determinar los puntos críticos que sopesan.

La importancia que reviste este tema actualmente es grande, y hoy más que nunca debe conocerse sobre lo que es la liderazgo pedagógico y sus beneficios, porque a diario encontramos una exigencia por la productividad y calidad en el ámbito educativo y en los docentes recae mucha de la responsabilidad del logro de esa calidad porque la misma se inicia en la escuela con el proceso enseñanza-aprendizaje que debe ser mejorado constantemente y una actividad que nos apoya y asiste para el logro de este fin es precisamente el liderazgo pedagógico directivo.

Una de las tareas más importantes, difícil y exigente dentro de cualquier institución educativa, es sin duda alguna el liderazgo pedagógico del director. No obstante, siempre queda la interrogante de si realmente existe el liderazgo pedagógico efectivo. Es frecuente escuchar a los docentes quejas como, "No existe apoyo pedagógico del director", " el liderazgo pedagógico es puro papeleo", "Cuando me monitorean sólo se resaltan los aspectos negativos no se me orienta" Estas y otras expresiones revelan en cierto modo los prejuicios, la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial del liderazgo pedagógico que debe orientar a desarrollar un óptimo desempeño laboral, lo cual mediante la evaluación de desempeño de los docentes se determinara la incógnita, el cual aportara datos importantes en el trabajo de investigación.

2.2 Enunciados del problema

¿Qué tipo de relación existe entre las prácticas de liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria en la región de Puno en el año 2017?

2.3 Justificación

El presente trabajo trata de la relación entre las prácticas de liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria en la región de Puno en el año de 2017” que debe resolver el problema de resaltar la importancia que tiene poner en práctica el liderazgo pedagógico directivo para mejorar el desempeño docente para el logro de aprendizajes en los estudiantes, el mismo que responda a las necesidades e intereses actuales de los niños y niñas que nuestra sociedad globalizada y competitiva, porque actualmente se observa un aprendizaje deficiente en los niños y niñas, ocupando los últimos lugares en conocimiento respecto a otros países vecinos, lo cual es alarmante.

El conocimiento sobre el liderazgo pedagógico permite que al director tome conciencia como ente capaz de realizar la función de evaluación de desempeño permanente donde las tareas y actividades están dirigidas a “guiar sus servicios educativos” con apoyo de los docentes de la institución educativa. Por lo tanto, las instituciones y servicios enmarcados dentro del cumplimiento de las funciones técnico docentes, estarán a disposición de las necesidades del entorno social, el mismo que permitirá a los docentes del nivel primario para mejorar su desempeño en el aula con los niños y niñas, que permitan lograr mejores aprendizajes, con significatividad y conduzca al desarrollo integral del estudiante en la educación básica regular de nuestro país.

Por lo antes expuesto, es de interés que el director mejorar el desempeño laboral del docente conociendo el sistema liderazgo pedagógico que debe realizar desde el Ministerio de Educación y con su evaluación de desempeño docente ventile las necesidades reales y proporcione las instrucciones necesarias para llevar a cabo un óptimo el desarrollo de la acción supervisora con el uso de los recursos disponibles válidos en la evaluación del funcionamiento institucional. En efecto, a través del uso apropiado y eficiente de mecanismos adecuados la institución tendrá la oportunidad de manejar una serie de recursos previamente establecidos cuyo fin es cumplir en forma

técnica, práctica y flexible, persistente la gestión técnico-docente durante el acto de realizar el liderazgo pedagógico.

Desarrollar el trabajo de investigación se conocerá el papel exitoso del liderazgo pedagógico del director para lograr mejores resultados en el desempeño laboral de los docentes que busca de dar respuestas positivas a la calidad del sistema educativo, y se observa en la organización, es necesario ya que ayuda a fortalecer los niveles gerenciales, roles del director, funciones del personal docente, los cuales se encuentran claramente definidos dentro de las organizaciones. Por ende, el cumplimiento de los roles del director, deberá estar enmarcado en las cualidades básicas como empatía, comprensión hacia los demás, saber escuchar, comunicar, inspirar autoconfianza, permanecer optimista, delegar funciones y tomar decisiones con visión multidisciplinaria durante el ejercicio directivo.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Determinar el tipo de relación existente entre las prácticas de liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región de Puno en el año 2017.

2.4.2 Objetivos específicos

- Identificar el grado de correlación existente entre el establecimiento de metas, expectativas y el desempeño laboral del docente.
- Identificar la correlación existente entre el uso estratégico de los recursos y el desempeño laboral del docente.
- Identificar la correlación existente entre el planeamiento coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y el desempeño laboral del docente.
- Establecer correlación existente entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros y el desempeño laboral del docente.

- Establecer la correlación existente entre el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte y el desempeño laboral del docente.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

Existe una relación directa y positiva entre las prácticas de liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región de Puno en el año 2017.

2.5.2 Hipótesis específicas

- El grado de correlación existente entre el establecimiento de metas y expectativas y el desempeño laboral del docente es positiva media.
- El grado de correlación existente entre el uso estratégico de los recursos y el desempeño laboral del docente es positiva media.
- El grado de correlación existente entre el planeamiento coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y el desempeño laboral del docente es positiva y media.
- El grado de correlación existente entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros y el desempeño laboral del docente es positiva media.
- El grado de correlación existente entre el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte y el desempeño laboral del docente es positiva y media.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio

El trabajo de investigación se desarrolla con limite en el contexto educativo peruano, específicamente en la región de Puno. El mismo que, se ubica al sureste del país y al oeste del Lago Titicaca. Su principal característica es la concentración de dos culturas milenarias (quechuas y aimaras), por sus costumbres y tradiciones folclóricas. En el ámbito educativo, la región posee un órgano descentralizado de gobierno comprometido, la Dirección Regional de Educación Puno. Esta institución administra catorce Unidades de Gestión Educativa Local. Estas instancias de gestión descentralizadas según Estadística de Calidad Educativa (ESCALE, 2017), regulan y monitorean a 3939 instituciones educativas de gestión pública, 454 instituciones educativas de gestión privada y 22660 docentes. Por consiguiente, la población de estudio de la presente investigación conforma docentes y directivos de Instituciones Educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Puno.

3.2 Población

La población según el interés por estudiar las variables que se tiene en el trabajo de investigación, nos llevó a seleccionar a los docentes de las Instituciones Educativas de educación primaria Públicas de la ciudad de Puno, por la cantidad concentrada de docentes en el nivel primario, el fácil acceso a dichas instituciones educativas por la amistad cultivada en más de una década de labor educativa en el ámbito de la UGEL Puno, hasta el año académico escolar 2017. A continuación, se detalla la población de docentes del nivel primario en la siguiente tabla:

Tabla 3

Población del número de docentes de las instituciones educativas públicas de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Nº	IEP Nº	LUGAR	Nº DE DOCENTES
01	71013	Glorioso San Carlos	45
02	70003	Sagrado Corazón de Jesús	35
03	71001	Miguel Grau	45
04	70035	Bellavista	27
05	70026	Porteño	16
06	70047	Huáscar	15
07	70025	Independencia Nacional	28
08	70623	Santa Rosa	25
09	70029	María Auxiliadora	44
10	70045	Chanu Chanu	16
11	70718	Villa del Lago	26
12	70005	Corazón de Jesús	45
13	70004	José Antonio Encinas	07
14	70001	Huajsapata	32
15	70024	Laykakota	32
16	71015	San Juan Bosco Salcedo	14
17	70081	Aplicación del ISP Puno	12
18	70010	Gran Unidad Escolar San Carlos	45
TOTAL			509

Fuente: Oficina de Estadística de la UGEL Puno, año 2017.

3.3 Muestra

Para la muestra se utilizó la técnica de muestreo sistemático, el cual consiste en seleccionar las unidades muestrales aplicando un intervalo de selección, en la que se tomó en cuenta el tamaño y la forma de seleccionar las unidades muestrales. La selección de las instituciones educativas se realizó en forma aleatoria estratificada, tomando en cuenta la ubicación geográfica y su tipo de gestión el cual se refiere a los

directores designados en cada institución educativa. Se excluyeron de la muestra las instituciones de educación primaria con menor cantidad de estudiantes y a todas las Instituciones Educativas privadas, parroquiales y adventistas.

Tabla 4

Muestra estratificada del número de docentes de las instituciones educativas educación primaria publica en la ciudad de Puno 2017

Nº	IEP Nº	LUGAR	Nº DE DOCENTES
01	Corazón de Jesús	Puno	7
02	Gran Unidad Escolar San Carlos	Puno	7
03	María Auxiliadora	Puno	4
04	Huáscar	Puno	5
05	Almirante Miguel Grau	Puno	6
06	Glorioso San Carlos	Puno	7
07	Chanu Chanu	Puno	4
08	Sagrado Corazón de Jesús	Puno	5
09	Villa del lago	Puno	5
10	Huajsapata	Puno	6
11	José Antonio Encinas	Puno	3
12	Laykakota	Puno	5
13	Aplicación del ISPP.	Puno	3
14	San Juan Bosco	Puno	3
15	Porteño	Puno	4
16	Independencia	Puno	7
17	Bellavista	Puno	6
18	Santa Rosa	Puno	5
	Total		92

Fuente: Oficina de Estadística de la UGEL Puno, año 2017.

3.4 Método

Según Hernández (2006) el método es un procedimiento riguroso, formulado lógicamente para lograr la adquisición, organización, sistematización y expresión y exposición de conocimientos, tanto como en el aspecto teórico y como en su fase práctica y experimental.

El trabajo de investigación desarrollado corresponde a la aplicación del método científico en el proceso de la investigación científica, del enfoque cuantitativo, diseño descriptivo, de tipo correlacional, el objetivo de los estudios correlacionales según Hernández (2006) es medir el grado de relación que existe entre uno o más variables para determinar si están o no relacionadas en los mismos sujetos. La distinción de las investigaciones descriptivas se centra en medir con precisión cada una de las variables de estudio independiente en un determinado contexto, al mismo tiempo evalúa la relación que existe entre dos variables.

En este caso el estudio que se realizó consiste en determinar el tipo de relación que existe entre las prácticas de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la ciudad de Puno en el año 2017.

3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Tabla 5

Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Objetivos Específicos	Método	Técnicas	Instrumentos
Identificar el grado de correlación existente entre el establecimiento de metas, expectativas y el desempeño laboral del docente.	Método científico, del enfoque cuantitativo, diseño descriptivo,	La Encuesta es un Cuestionario y procedimiento dentro la ficha de los diseños de observación. una investigación descriptiva en el que el investigador recopila	datos mediante un cuestionario
Identificar la correlación existente entre el uso estratégico de los recursos y el desempeño laboral del docente.	de tipo correlacional	previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información.	
Identificar la correlación existente entre el planeamiento coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y el desempeño laboral del docente.		La observación directa que permite la comprobación de hipótesis, garantiza la replicabilidad de sus resultados al utilizar procedimientos	
Establecer correlación existente entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros y el desempeño laboral del docente.		objetivos, válidos y fiables, y además contribuye al desarrollo teórico al proporcionar	
Establecer la correlación existente entre el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte y el desempeño laboral del docente.		resultados validos en marcos específicos de conocimiento.	

3.5.1 Descripción detallada del uso material, equipos, instrumentos, insumos, entre otros.

- **Encuesta**

De acuerdo a Audirac Carlos citado por Hernández (2006) la encuesta es “un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas. La encuesta es un instrumento que recoge información sobre las prácticas de liderazgo del director, que y fue aplicado a los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno, instrumento que fue elaborado según las dimensiones de Robinson en base a las escalas de Likert con cinco opciones de respuesta (Siempre, la mayoría de veces, algunas veces sí, algunas veces no, la mayoría de veces no, nunca) que consta de quince ítems que mide la percepción de los docentes acerca de las prácticas de liderazgo pedagógico. Antes aplicar el instrumento se realizó la confirmación de la validez del instrumento mediante el juicio de expertos y en las cuales se consignó la estructuración de preguntas con alternativas múltiples, diseñada en el marco de los indicadores precisados anteriormente, para la obtención de datos de la primera variable.

- **Ficha de evaluación**

La ficha de evaluación se aplicó a los docentes del nivel primario de la ciudad de Puno, el mismo que fue validado a juicio de expertos para su correspondiente evaluación y aplicación y se ha estructurado según la ficha de desempeño docente propuesto por el MINEDU, en el que se consignó la estructuración de preguntas según la Escala de Likert (insatisfactorio, en proceso, satisfactorio y destacado), para la obtención de datos para la segunda variable, el mismo que consta de 34 ítems destinada a los docentes de aula de educación primaria de las escuelas públicas de la ciudad de Puno en el año 2017, el mismo que evidencie el desempeño laboral docente.

3.6 Aplicación de la prueba estadística inferencial

Para el tratamiento de datos se utilizó el diseño estadístico de correlación “R de Pearson“, que corresponde a la ecuación que es utilizado para estudiar el grado de relación lineal existente entre dos variables cuantitativas, cuya fórmula es la siguiente:

Tabla 6
La contrastación de los resultados con la hipótesis

ESCALA DE VALORES DE CORRELACIÓN		
VALOR		INTERPRETACIÓN
DE: -1	A:+1	
	-1	Correlación negativa muy fuerte.
-0.01	-0.10	Correlación negativa muy débil
-0.11	-0.25	Correlación negativa débil
-0.26	-0.50	Correlación negativa media
-0.51	-0.75	Correlación negativa considerable
-0.76	-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
	0	No existe correlación alguna entre variables
0.10.....	0.24	Correlación positiva muy débil
0.25.....	0.49	Correlación positiva débil
0.50.....	0.74	Correlación positiva media.
0.90.....	0.99	Correlación positiva muy fuerte.
	1	Correlación positiva perfecta

Fuente: (Hernández, 2006).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de resultados

Antes de iniciar la exposición de resultados, se precisa que los instrumentos de investigación se diseñaron a través de una prueba a juicio de expertos el cual ha servido para concretar y perfilar los instrumentos de investigación, el cual consiste en una encuesta con un cuestionario y una ficha de observación para la evaluación del desempeño laboral docente, el cual permitió recoger datos de manera efectiva, se tomó en cuenta la muestra más representativa posible a partir de criterios como: las dimensiones del liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral docente en las instituciones educativas de educación primaria públicas de la ciudad de Puno.

Finalmente, en la investigación participaron los docentes las instituciones educativas de educación primaria públicas de la ciudad de Puno, con diferentes características como antes se mencionó en el capítulo III. Para el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación se indica que se ha realizado la aplicación de una encuesta dirigido a los docentes para obtener datos de las prácticas de liderazgo pedagógico directivo y la ficha de evaluación de desempeño docente que es aplicado a los mismos docentes para evidenciar el desempeño laboral docente.

Del tratamiento de datos se desprende que la correlación entre el liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral docente en la educación pública de la región Puno en el año 2017, y según (Hernández, 2006), la correlación es positiva media, siendo el valor de r igual a 0.701.

En primer lugar, se ha comprobado la hipótesis de la presente investigación, puesto que efectivamente la correlación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral docente en la educación pública de la región Puno en el año 2017 es positiva media. Pero esta relación positiva media se da en un nivel de valoración y apreciación regular, tal como se afirmó en las secciones I y II del presente capítulo al haberse establecido, en líneas generales, que según la encuesta sobre las prácticas de liderazgo del director, tanto la ficha de evaluación de desempeño laboral de los docentes es regular.

Seguidamente, confrontando el sustento teórico con los resultados, se ha comprobado las afirmaciones realizadas; ya que se sustentó que las prácticas de liderazgo pedagógico del director orienta al mejoramiento permanente del desempeño laboral del docente para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, siendo ambos aspectos la base para lograr la calidad, equidad y eficiencia educativa en nuestro país y como ambos conforman una unidad que en todo momento se correlacionan entre sí.

Habiéndose encontrado esta correlación, adicionalmente, se corrobora la afirmación sobre las prácticas de liderazgo pedagógico del director, orienta a la mejora del desempeño laboral y actualización docente, por lo tanto al mejoramiento del trabajo en las aulas y el de los aprendizajes de los estudiantes, y la evaluación de desempeño laboral permite lograr en el docente algunos objetivos importantes como estimular su capacidad de análisis y crítica, así como potenciar su desarrollo incrementando su nivel de profesionalidad, promoviendo una cultura innovadora con una asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber.

Se puede notar entonces que los resultados de la investigación se concretiza con el sustento teórico, ya que al comprobarse la correlación entre el liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral docente en la educación pública de la región Puno en el año 2017, es positiva alta por su valor en el Sig. = 0.001 el cual es menor a 0.005.

Finalmente, al confrontar los resultados de la investigación con los antecedentes, notamos grandes avances, ya que el trabajo que antecede a la presente se observa en primer lugar deficiencias formales en cuanto a la ubicación del estudio en el tipo y diseño de investigación. Del mismo modo, el antecedente afirma que la relación entre las prácticas del liderazgo pedagógico del director y desempeño laboral del docente de educación básica se obtiene los siguientes resultados: relación alta y estadísticamente significativa

entre las variables, significando con ello que el liderazgo pedagógico ejercida por los directivos en las instituciones objeto de estudio se relaciona altamente con el desempeño laboral de los docentes.

En la presente investigación toma un rumbo diferente y se especifica que la relación entre las prácticas del liderazgo pedagógico del director y desempeño laboral del docente de educación primaria, es positiva media, con lo cual se aporta un nuevo conocimiento.

Los datos obtenidos nos permiten contrastar que efectivamente que en el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte, influye en el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario de gestión pública de la región de Puno.

Los resultados obtenidos coinciden con Bolívar (2006) al analizar que las prácticas de liderazgo son un conjunto de actividades realizadas por el director en la mejora de la misión de la escuela que tiene a su cargo, como es la calidad de educación que provee, su acción prioritaria se debiera dirigir a crear contextos para el aprendizaje, focalizados por unas expectativas claras de niveles de consecución. Asegurada la gestión y funcionamiento de la organización, se requiere avanzar en lo pedagógico, comprometiendo al personal, para lo que puede ser preciso rediseñar la organización. Estructuras fragmentadas, aislamiento de los colegas, limitaciones de tiempo, falta de conexión entre escuela y comunidad, dificultan cuando no impiden coordinar actividades o intercambiar aprendizajes, que posibiliten que los profesionales aprendan a hacerlo mejora, posibilitando el crecimiento y el aprendizaje de la organización.

Además de que el aporte de Hallinger y Heck (2014) las prácticas de liderazgo pedagógico enfatizan en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente.

Robinson (2009) concluye que el liderazgo educacional efectivo no se trata de establecer buenas relaciones y luego afrontar los desafíos del trabajo. Se trata de hacer ambas cosas de manera simultánea para que las relaciones se fortalezcan mientras se realiza el trabajo difícil y grupal de mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Reeves (2009) resalta que el liderazgo ha oscilado de los modelos de liderazgo a las prácticas con impacto con procesos que se emplean para comunicar, implementar,

potenciar las buenas prácticas y comprometer al personal en un proyecto de mejora. Evaluar el liderazgo pedagógico por el valor añadido en el rendimiento de los estudiantes.

Ander (2000) afirma que el desempeño docente es una forma de investigación social, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución, o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados.

Así mismo el sustento legal como la Constitución Política del Perú, en su capítulo II, Art. 16 el estado coordina la política educativa. Formúlos lineamientos generales de los planes de estudios así como los requisitos mínimos de la organización de los centros educativos. Supervisa su cumplimiento y la calidad de la educación.

La Ley General de Educación 28044 manifiesta que la función del estado es ejercer y promover un proceso permanente de supervisión y evaluación de calidad y equidad en la educación. Supervisar y evaluar las acciones de educación, cultura y recreación, a nivel nacional, regional y local. Art. 21 (inciso h y j).

La Ley del Profesorado N° 24029, 25212 y su modificatoria la Ley de la Carrera Pública Magisterial N° 29062 indica que los profesores en ejercicio de dirección y subdirección, son responsables de la planificación, supervisión, evaluación y conducción de la gestión institucional.

El Art.8 (inciso b); D.S. N° 050 -82 -ED Supervisión educativa, el servicio de supervisión educativa está destinado al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación mediante el asesoramiento, la promoción y la evaluación del proceso educativo y de su administración. Se ofrece en forma permanente y organizada conformando un sistema, Art.1 y Art.2.

La RVM N° 038-2009-ED Lineamiento del rol director, considera la necesidad de articular procesos de supervisión, monitoreo y acompañamiento de manera coordinada y coherente con las direcciones regionales y las unidades de gestión e instituciones educativas, a fin de garantizar la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

Los Lineamientos del Proyecto Educativo nacional - PEN, Proyecto Educativo Regional -PER, considera a la tarea del director como un proceso técnico de orientación y asesoramiento, instituido, para optimizar las actividades pedagógicas en las instancias de gestión educativa descentralizada. Está centrada en el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje, el desempeño profesional de los docentes, y el ofrecimiento de la oportuna y consistente información, para una acertada toma de decisiones.

Tabla 7

Establecimiento de metas y expectativas en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017

Establecimiento de metas y expectativas	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0
Malo	0	0
Regular	0	0
Bueno	61	66.30
Excelente	31	33.70
Total	92	100.0

Fuente: Matriz de sistematización de datos.

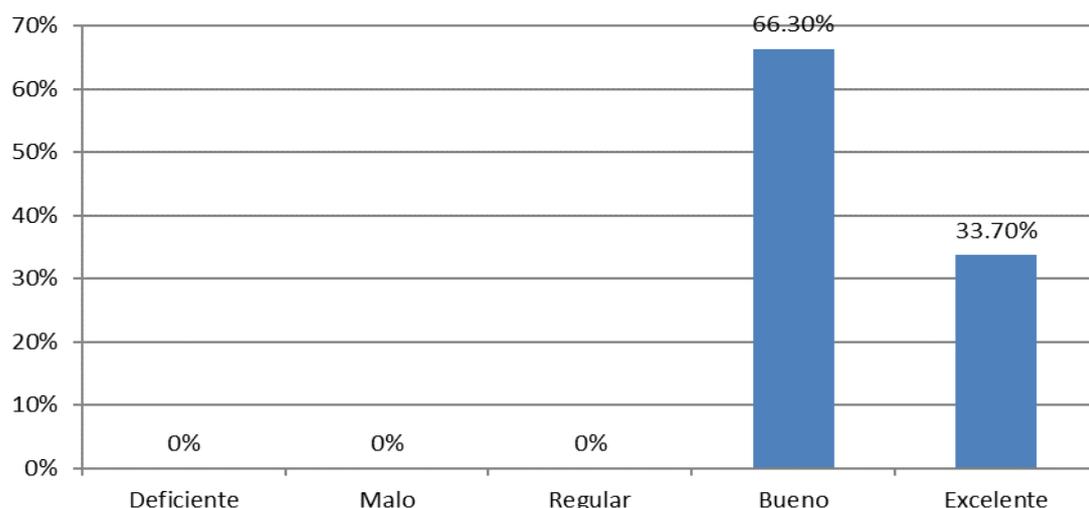


Figura 1. Establecimiento de metas y expectativas en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017

Según los instrumentos de investigación, del 100% de docentes de educación primaria encuestados, solo el 66.3% de directores se encuentran en un nivel de bueno y el otro 33.7 % de directores están en un nivel de excelente en cuanto al establecimiento de metas y expectativas los cuales son muy importantes porque el director como líder que establece metas y expectativas con la participación conjunta de todos los docentes para el desarrollo de estrategias de mejora de los aprendizajes y toda la comunidad educativa.

Así mismo se afirma que según la encuesta aplicada a los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno, es buena, demostrando un nivel aceptable en cuanto al establecimiento de metas y expectativas, los resultados coinciden con el aporte de Robinson (2009) quien afirma que el liderazgo pedagógico tendrá efecto sobre los resultados si los logros que se van alcanzando, serán conocidos por todos.

Tabla 8
Uso estratégico de los recursos en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017

Uso estratégico de los recursos	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0
Malo	0	0
Regular	15	16.30
Bueno	67	72.83
Excelente	10	10.87
Total	92	100.0

Fuente: Matriz de sistematización de datos.

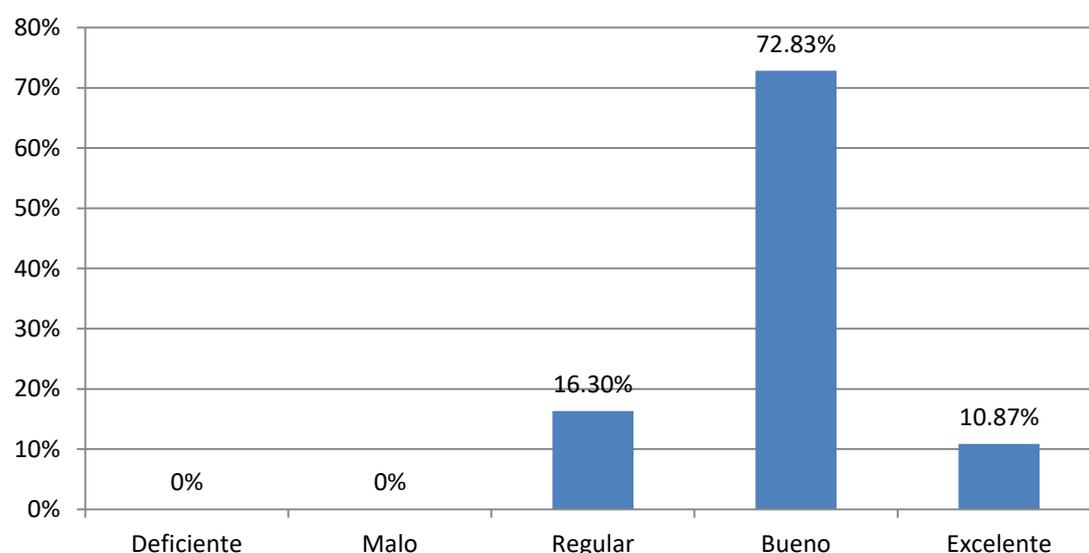


Figura 2. Uso estratégico de los recursos en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017

Según los instrumentos de investigación, del 100% de docentes de educación primaria encuestados, solo el 16.3% de directores se encuentran en un nivel de regular, el 72.83% de directores se encuentran en un nivel de bueno y el otro 10.87 % de directores están en un nivel de excelente en cuanto al uso estratégico de recursos, los cuales son muy importantes porque el director como líder que establece el uso estratégico de los recursos con la participación conjunta de todos los docentes para el desarrollo de estrategias de mejora de toda la comunidad educativa.

Así mismo se afirma que según la encuesta aplicada a los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno respecto al trabajo del director es buena, demostrando un nivel aceptable en cuanto al uso estratégico de los recursos, permitiendo una mejora considerable en la Institución Educativa, que según el aporte de Robinson (2009) implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.

Tabla 9
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017

Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0
Malo	0	0
Regular	5	5.43
Bueno	72	78.26
Excelente	15	16.30
Total	92	100.0

Fuente: Matriz de sistematización de datos.

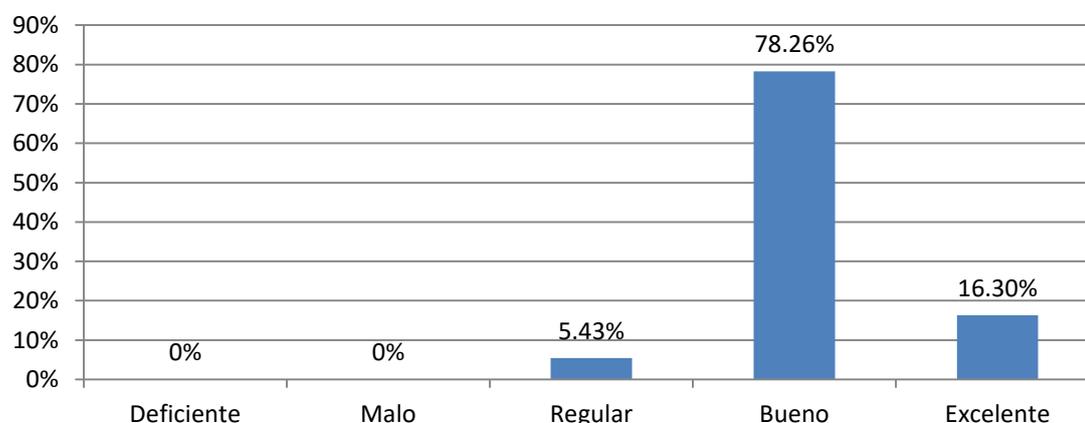


Figura 3. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017

Según los instrumentos de investigación, del 100% de docentes de educación primaria encuestados, solo el 5.43% de directores se encuentran en un nivel de regular, el 78.26% de directores se encuentran en un nivel de bueno y el otro 16.3% de directores están en un nivel de excelente en cuanto al Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, los cuales son muy importantes porque el director como líder realiza el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo con la participación conjunta de todos los docentes para el desarrollo de estrategias de mejora de toda la calidad educativa.

Así mismo se afirma que según la encuesta aplicada a los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno respecto al trabajo del director es buena, demostrando un nivel aceptable en cuanto al planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, permitiendo una mejora considerable en la institución educativa donde, según el aporte de Robinson (2009) las evidencias indican que esta dimensión tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes, el cual implica prácticas específicas.

Tabla 10
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017

Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0.0
Malo	0	0.0
Regular	31	33.7
Bueno	61	66.3
Excelente	0	0.0
Total	92	100.0

Fuente: Matriz de sistematización de datos.

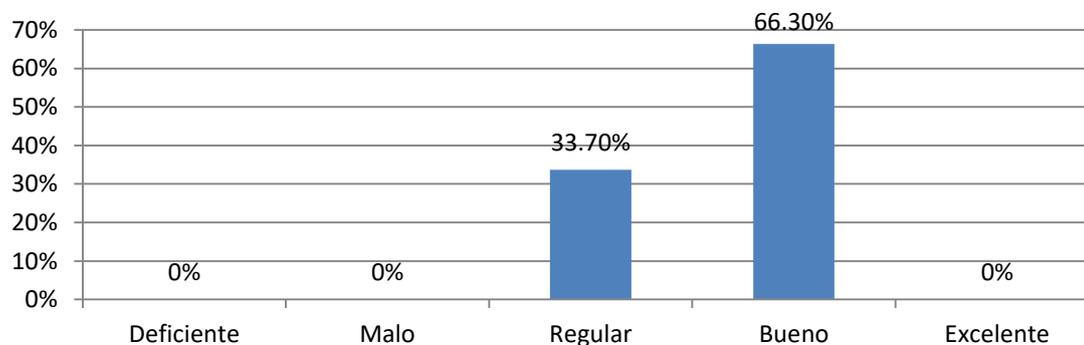


Figura 4. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017

Según los instrumentos de investigación, del 100% de docentes de educación primaria encuestados, solo el 33.7% de directores se encuentran en un nivel de regular, y el 66.3% de directores se encuentran en un nivel de bueno, en cuanto a la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, los cuales son muy importantes porque el director como líder que realiza la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con estrategias de mejora de la calidad educativa.

Así mismo se afirma que según la encuesta aplicada a los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno respecto al trabajo del director es buena, demostrando un nivel aceptable en cuanto a la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, permitiendo una mejora considerable en la institución educativa donde, según el aporte de Robinson (2009), el líder pedagógico no solo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes; se involucra en el proceso mismo, participando 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.

Tabla 11
Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017

Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0
Malo	0	0
Regular	15	16.30
Bueno	51	55.43
Excelente	26	28.26
Total	92	100.0

Fuente: Matriz de sistematización de datos.

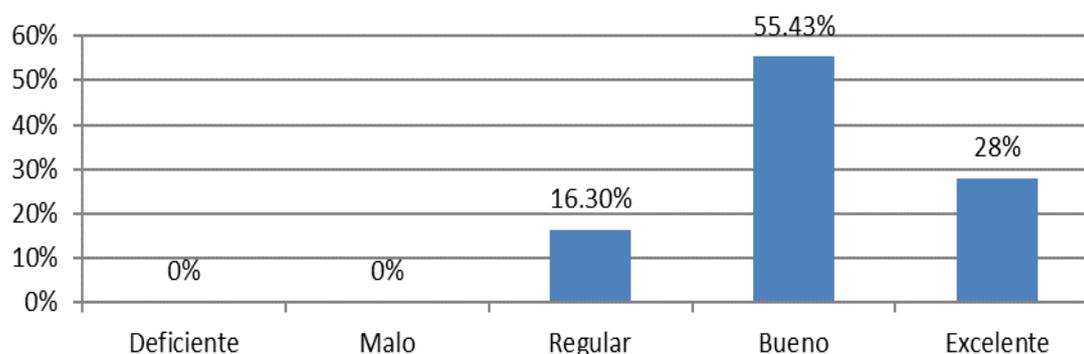


Figura 5. Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017

Según los instrumentos de investigación, del 100% de docentes de educación primaria encuestados, solo el 16.3% de directores se encuentran en un nivel de regular, el 55.43% de directores se encuentran en un nivel de bueno y el otro 28.26% de directores están en un nivel de excelente en cuanto al aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte, los cuales son muy importantes porque el director como líder permita el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte para todos los agentes de la educación en la institución educativa.

Así mismo se afirma que según la encuesta aplicada a los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno respecto al trabajo del director es buena, demostrando un nivel aceptable en cuanto al aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte, permitiendo una mejora considerable en la institución educativa donde, según el aporte de Robinson (2009), el director como líder pedagógico 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, donde también 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.

Tabla 12

Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017

Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0
Malo	0	0
Regular	10	10.87
Bueno	56	60.87
Excelente	26	28.26
Total	92	100.0

Fuente: Matriz de sistematización de datos.

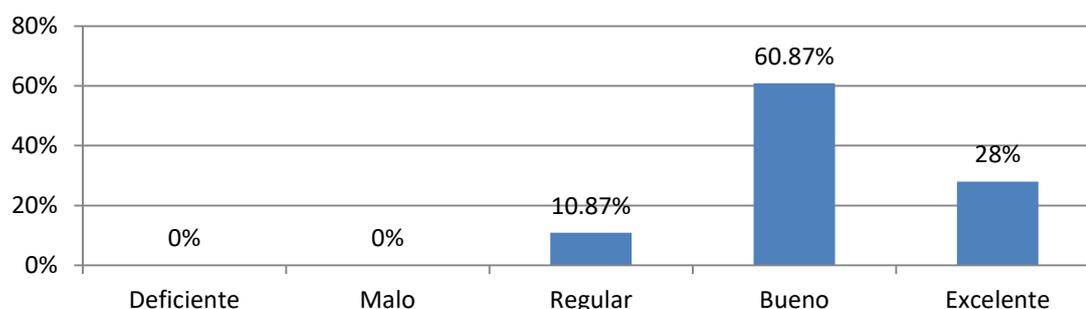


Figura 6. Desempeño laboral del docente en las prácticas de liderazgo directivo de las instituciones de educación primaria en la ciudad de Puno en el año 2017

Según los instrumentos de investigación, del 100% de las Instituciones Educativas de educación primaria evaluados, el 10.87% de instituciones educativas se encuentran en un nivel regular, el 60.87% de instituciones educativas se encuentran en un nivel bueno, y solo el 28.26% de instituciones educativas se encuentran en un nivel excelente, respecto a la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, en las instituciones educativas del nivel primario.

Así mismo se afirma que según la ficha de evaluación aplicada a los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno, respecto al trabajo del docente es buena, demostrando un nivel aceptable en cuanto a la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, permitiendo una mejora considerable en la calidad educativa en las instituciones educativas.

Tabla 13
El desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Desempeño laboral del docente	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfactorio	0	0
En proceso	0	0
Satisfactorio	82	89.13
Destacado	10	10.87
Total	92	100.0

Fuente: Matriz de sistematización de datos.

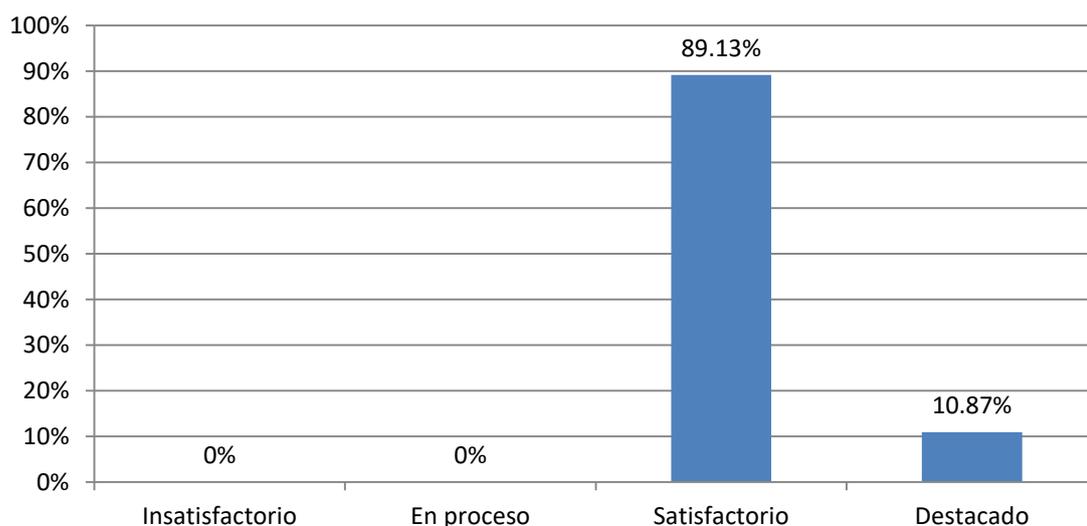


Figura 7. El desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Según los instrumentos de investigación, del 100% de las Instituciones Educativas de educación primaria evaluados, el 89.13% de instituciones educativas se encuentran en un nivel satisfactorio, y solo el 10.87% de instituciones educativas se encuentran en un nivel destacado, respecto al desempeño laboral del docente, en las instituciones educativas del nivel primario.

Así mismo se afirma que según la ficha de evaluación aplicada a los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno, respecto al desempeño laboral del docente es satisfactorio, demostrando un nivel aceptable, permitiendo una mejora considerable en la calidad educativa en las instituciones educativas

Tabla 14

Establecimiento de metas y expectativas con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Establecimiento de metas y expectativas (X1)		Desempeño docente				Total
		insatisfactorio	En proceso	Satisfactorio	Destacado	
Deficiente	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Malo	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Regular	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Bueno	Recuento	0	0	62	0	62
	% del total	0.0%	0.0%	67.39%	0.0%	67.39%
Excelente	Recuento	0	0	20	10	30
	% del total	0.0%	0.0%	21.73%	10.86%	32.61%
Total	Recuento	0	0	82	10	92
	% del total	0.0%	0.0%	89.13%	10.86%	100.0%

Fuente: Instrumentos de recolección de datos.

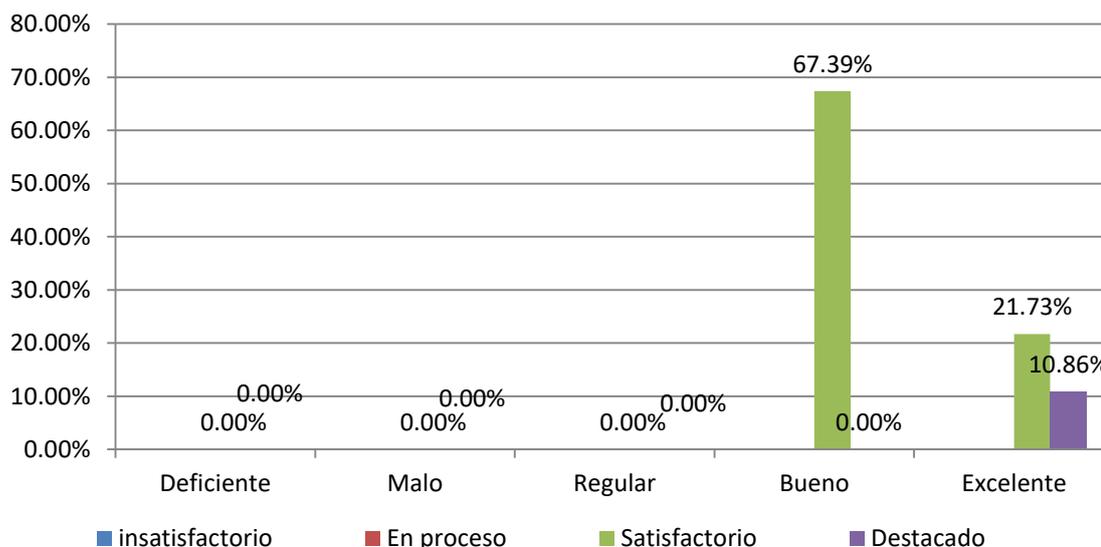


Figura 8. Establecimiento de metas y expectativas con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Según los instrumentos de investigación, del 100% de las Instituciones Educativas de educación primaria evaluados, el 67.39% de instituciones educativas en el establecimiento de metas y expectativas se encuentran en un nivel bueno y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, el 21.73% de instituciones educativas en el establecimiento de metas y expectativas se encuentran en un nivel excelente y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, y solo el 10.86% de instituciones educativas en el establecimiento de metas y expectativas se encuentran en un nivel excelente y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel destacado, en las instituciones educativas del nivel primario en la región Puno.

4.2 Discusión de resultados 1

Los datos obtenidos nos permiten contrastar que efectivamente que el establecimiento de metas y expectativas, influye en el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario de gestión pública de la región de Puno.

Los resultados obtenidos coinciden con el aporte de Fullan (2014) quien afirma la importancia del establecimiento de metas y expectativas para el desarrollo del desempeño docente, debido a que considera como el centro del establecimiento de objetivos, dentro de un contexto educacional, al propósito moral de las altas expectativas para todos y la creencia de que cada niño puede aprender si recibe el enfoque y tiempo necesarios.

Además de que las acciones del liderazgo para el establecimiento de objetivos y expectativas tiene características específicas que permiten la optimización en su aplicación de modo que permitan un mejor desempeño laboral por ser planteadas de manera clara y concisa en su información, asumidos con compromiso por todos los agentes de la educación y por ultimo darle valor agregado en su valor y visión al realizarlo de manera consensuada con conexiones que permitan el óptimo desarrollo de competencias.

Tabla 15

Uso estratégico de los recursos con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Uso estratégico de los recursos (X2)		Desempeño docente				Total
		insatisfactorio	En proceso	Satisfactorio	Destacado	
Deficiente	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Malo	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Regular	Recuento	0	0	16	0	16
	% del total	0.0%	0.0%	17.39%	0.0%	17.39%
Bueno	Recuento	0	0	61	5	66
	% del total	0.0%	0.0%	66.31%	5.43%	71,74%
Excelente	Recuento	0	0	5	5	10
	% del total	0.0%	0.0%	5.43%	5.43%	10.87%
Total	Recuento	0	0	82	10	92
	% del total	0.0%	0.0%	88.9%	10.87%	100.0%

Fuente: Instrumentos de recolección de datos.

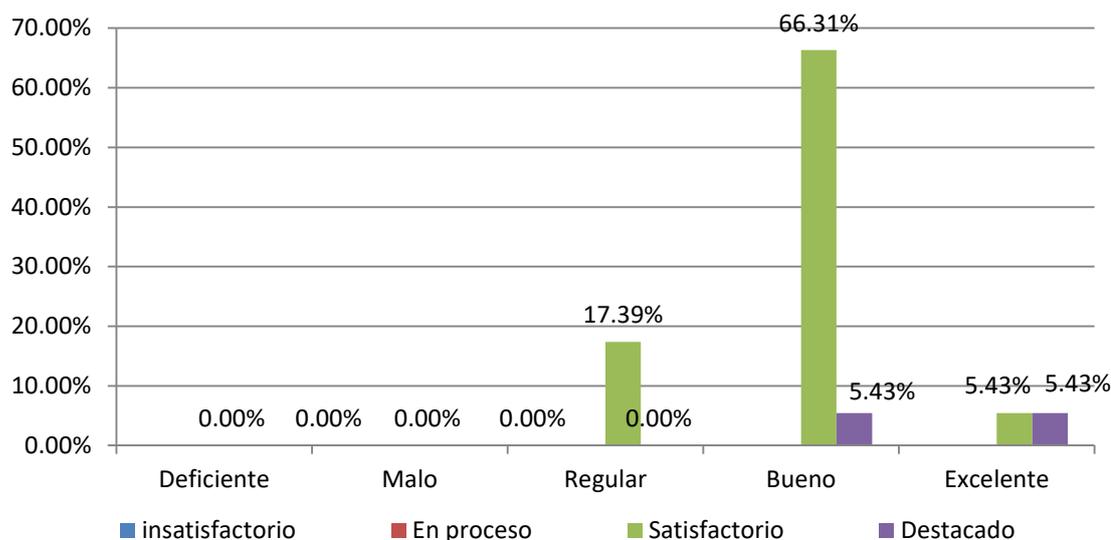


Figura 9. Uso estratégico de recursos con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Según los instrumentos de investigación, del 100% de las Instituciones Educativas de educación primaria evaluados, el 17.39% de instituciones educativas en el uso estratégico de los recursos se encuentran en un nivel regular y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, el 66.31% de instituciones educativas en el uso estratégico de los recursos se encuentran en un nivel excelente y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, el 5.43% de instituciones educativas en el uso estratégico de los recursos se encuentran en un nivel excelente y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, el 5.43% de instituciones educativas en el uso estratégico de los recursos se encuentran en un nivel bueno y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel destacado y solo el 5.43% de instituciones educativas en el uso estratégico de los recursos se encuentran en un nivel excelente y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel destacado, en las instituciones educativas del nivel primario en la región Puno.

Discusión de resultados: Los datos obtenidos nos permiten contrastar que efectivamente que el en el uso estratégico de los recursos, influye en el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario de gestión pública de la región de Puno.

Los resultados confirman lo que Robinson (2009) determinó que los recursos estratégicos no son un proceso ad hoc, sino un proceso guiado por objetivos y propósitos claros, el cual está enfocado en los objetivos ya sean de tiempo, personas y presupuesto, que respondan a las acciones del liderazgo para adaptar los recursos con enfoque en los

recursos de enseñanza y aprendizaje específicos para el logro de los objetivos, así como la inclusión de miembros de la escuela, distrito y comunidad en la toma de decisiones para crear pertenencia dentro del equipo, y por último la colaboración con otras instituciones educativas para aprender acerca de las prácticas exitosas y compartir experiencias valiosas de crecimiento.

Tabla 16
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo (X3)		Desempeño docente				Total
		insatisfactorio	En proceso	Satisfactorio	Destacado	
Deficiente	Recuento	0	0	0	0	0
	%del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Malo	Recuento	0	0	0	0	0
	%del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Regular	Recuento	0	0	5	0	5
	%del total	0.0%	0.0%	5.43%	0.0%	5.43%
Bueno	Recuento	0	0	67	0	67
	%del total	0.0%	0.0%	72.8%	0.0%	72.8%
Excelente	Recuento	0	0	10	10	20
	%del total	0.0%	0.0%	10.8%	10.8%	21.7%
Total	Recuento	0	0	82	10	92
	%del total	0.0%	0.0%	89.1%	10.8%	100.0%

Fuente: Instrumentos de recolección de datos.

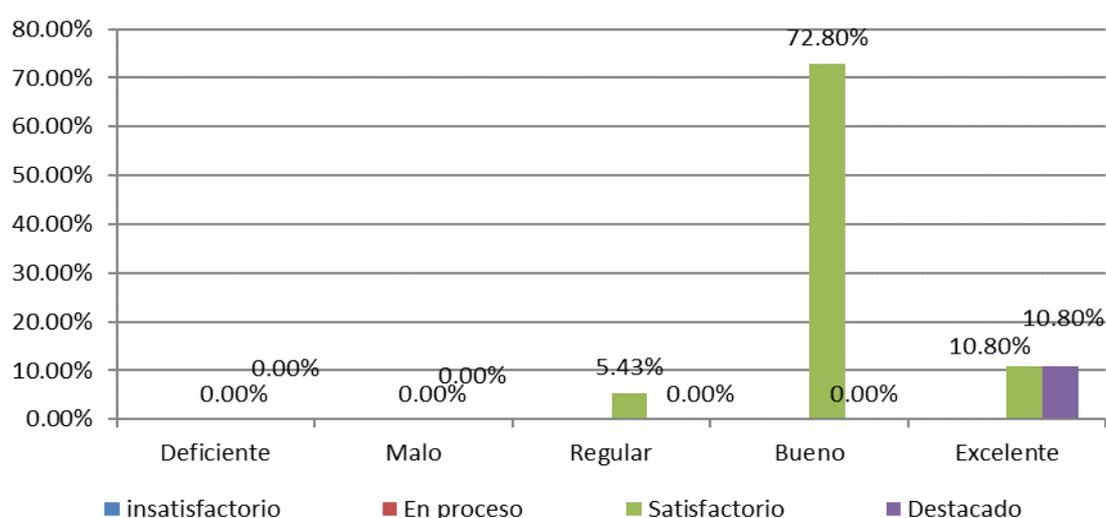


Figura 10. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Según los instrumentos de investigación, del 100% de las Instituciones Educativas de educación primaria evaluados, el 5.43% de instituciones educativas en el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo se encuentran en un nivel regular y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, el 72.8% de instituciones educativas en el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo se encuentran en un nivel bueno y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, el 10.8% de instituciones educativas en el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo se encuentran en un nivel excelente y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, y solo el 10.8% de instituciones educativas en el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo se encuentran en un nivel excelente y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel destacado, en las instituciones educativas del nivel primario en la región Puno.

4.3 Discusión de resultados 2

Los datos obtenidos nos permiten contrastar que efectivamente que el en el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, influye en el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario de gestión pública de la región de Puno.

Los resultados obtenidos coinciden con Robinson (2009) al evaluar lo primordial es mantener lo primordial como las acciones del liderazgo en el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, con el desempeño docente para el aseguramiento de la calidad de la enseñanza a cargo de todos, de forma coordinada, desarrollando las respectivas observaciones de clase y el monitoreo del progreso del estudiante como líderes del aprendizaje significativo e integral.

Tabla 17
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros (X4)	Desempeño docente				Total
	insatisfactorio	En proceso	Satisfactorio	Destacado	
Deficiente	Recuento	0	0	0	0
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Malo	Recuento	0	0	0	0
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Regular	Recuento	0	0	31	31
	% del total	0.0%	0.0%	33.6%	33.6%
Bueno	Recuento	0	0	51	61
	% del total	0.0%	0.0%	55.4%	66.3%
Excelente	Recuento	0	0	0	0
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	Recuento	0	0	82	92
	% del total	0.0%	0.0%	89.1%	100.0%

Fuente: Instrumentos de recolección de datos.

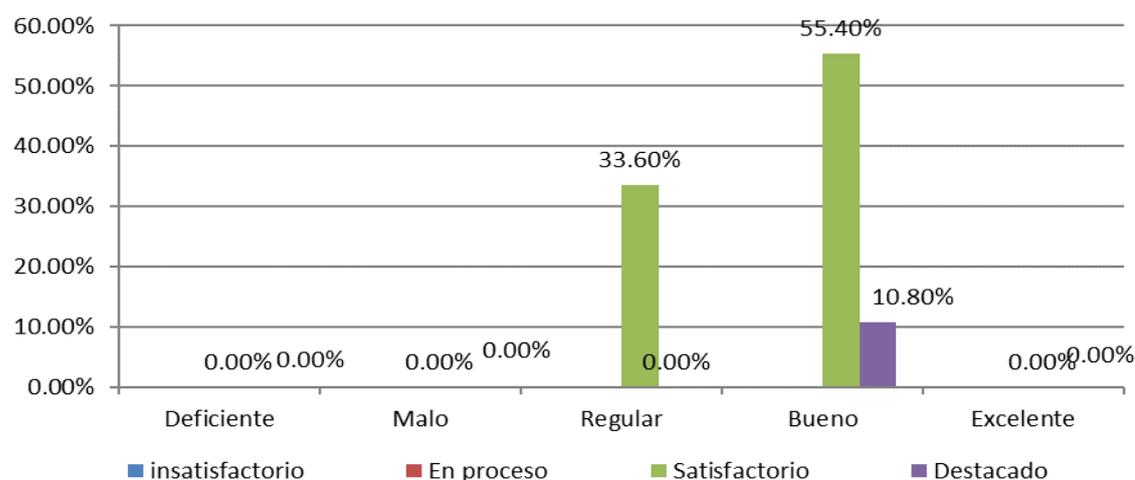


Figura 11. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Según los instrumentos de investigación, del 100% de las Instituciones Educativas de educación primaria evaluados, el 33.6% de instituciones educativas en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, se encuentran en un nivel regular y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, el 55.4% de instituciones educativas en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros se encuentran en un nivel bueno y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, y solo el 10.8% de instituciones educativas en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros se encuentran en un nivel bueno y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel destacado, en las instituciones educativas del nivel primario en la región Puno.

4.4 Discusión de resultados 3

Los datos obtenidos nos permiten contrastar que efectivamente que en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, influye en el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario de gestión pública de la región de Puno.

Los resultados mostrados concuerdan con los aportes de Elmore (2010) por cada mejora que se les pide en su desempeño, tengo la responsabilidad de proporcionarles la capacidad adicional para producir ese desempeño, entonces las acciones de liderazgo en cuanto a la promoción, participación involucra un esfuerzo colectivo con diálogos formales e informales que permitirá el aprendizaje profesional para instruirse acerca de los desafíos, condiciones que los profesores requieren para triunfar y lograr el éxito, con eficiencia y eficacia individual y colectiva.

Tabla 18
Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte (X5)		Desempeño docente				Total
		insatisfactorio	En proceso	Satisfactorio	Destacado	
Deficiente	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Malo	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Regular	Recuento	0	0	15	0	15
	% del total	0.0%	0.0%	16.3%	0.0%	16.3%
Bueno	Recuento	0	0	52	0	52
	% del total	0.0%	0.0%	56.5%	0.0%	56.5%
Excelente	Recuento	0	0	15	10	25
	% del total	0.0%	0.0%	16.3%	10.8%	27.1%
Total	Recuento	0	0	82	10	92
	% del total	0.0%	0.0%	89.1%	10.8%	100.0%

Fuente: Instrumentos de recolección de datos.

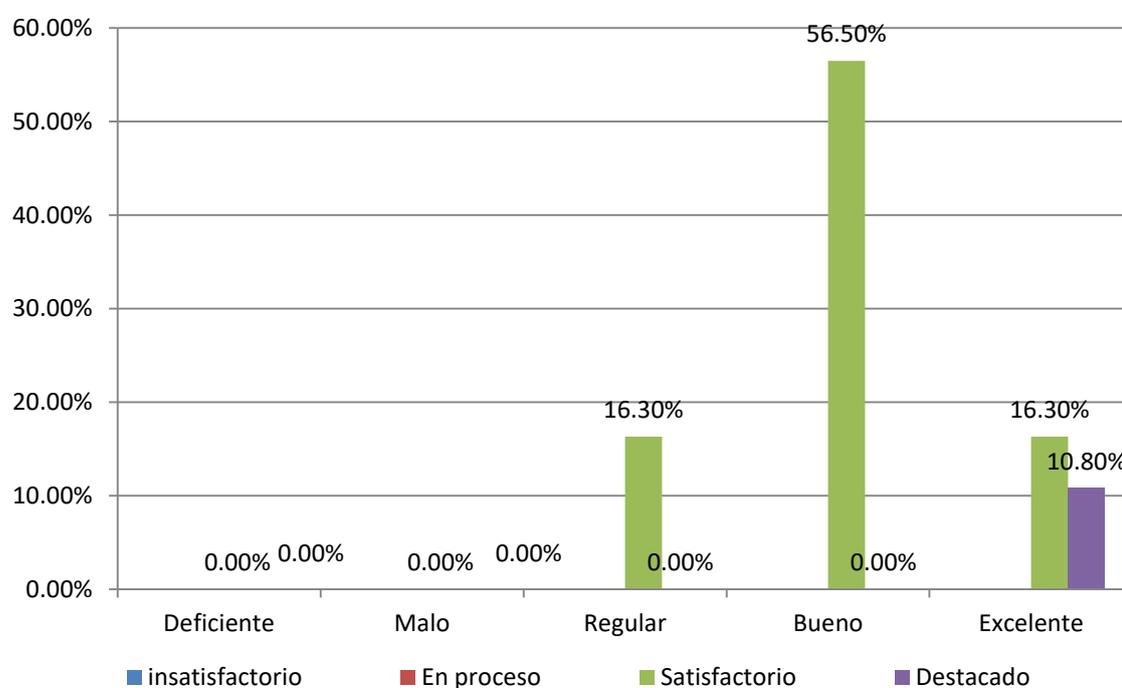


Figura 12. Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Según los instrumentos de investigación, del 100% de las Instituciones Educativas de educación primaria evaluados, el 16.3% de instituciones educativas en el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte se encuentran en un nivel regular y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, el 56.5% de instituciones educativas en el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte se encuentran en un nivel bueno y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, el 16.3% de instituciones educativas en el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte se encuentran en un nivel excelente y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, y solo el 10.8% de instituciones educativas en el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte se encuentran en un nivel excelente y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel destacado, en las instituciones educativas del nivel primario en la región Puno.

4.5 Discusión de resultados 4

Los datos obtenidos nos permiten contrastar que efectivamente que en el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte, influye en el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario de gestión pública de la región de Puno.

Los resultados obtenidos nos permiten confirmar que efectivamente el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte permite mejorar el desempeño docente, un entorno ordenado y favorecedor en cuanto a la Seguridad orden y cuidado, altas expectativas de conducta, códigos de comportamiento claros y consistentes, relación con los padres, compromiso del estudiante, mediación, resolución de conflictos. Del mismo modo Robinson (2009) desde el punto de vista de las acciones de liderazgo, esta dimensión es la primera. Si los estudiantes y el equipo no se sienten física y psicológicamente seguros entonces se puede lograr muy poco progreso en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. La dimensión se analiza al último porque la necesidad de que los líderes del conocimiento hagan un buen trabajo está fijada en dimensiones y competencias previas.

Tabla 19
Las prácticas de liderazgo pedagógico directivo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Prácticas de liderazgo pedagógico directivo		Desempeño docente				Total
		insatisfactorio	En proceso	Satisfactorio	Destacado	
Deficiente	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Malo	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Regular	Recuento	0	0	10	0	10
	% del total	0.0%	0.0%	10.8%	0.0%	10.8%
Bueno	Recuento	0	0	57	0	57
	% del total	0.0%	0.0%	61.9%	0.0%	61.9%
Excelente	Recuento	0	0	15	10	25
	% del total	0.0%	0.0%	16.3%	10.8%	27.1%
Total	Recuento	0	0	82	10	92
	% del total	0.0%	0.0%	89.19%	10.8%	100.0%

Fuente: Encuesta sobre prácticas de liderazgo Directivo.

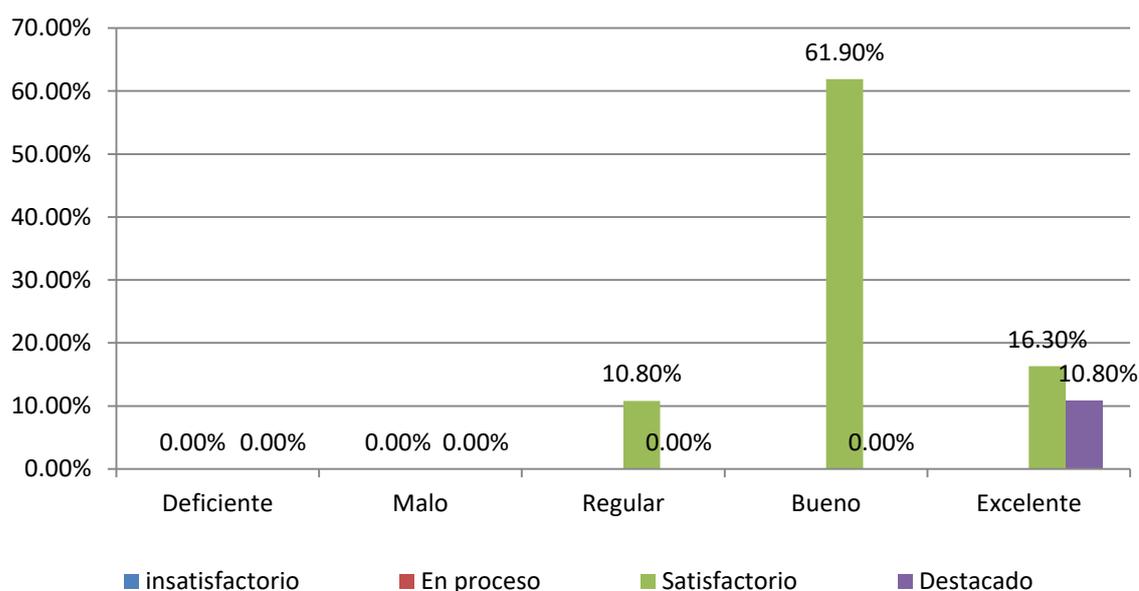


Figura 13. Las prácticas de liderazgo pedagógico directivo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la ciudad de Puno en el año 2017

Según los instrumentos de investigación, del 100% de las Instituciones Educativas de educación primaria evaluados, el 10.8% de instituciones educativas en las prácticas de liderazgo pedagógico directivo se encuentran en un nivel regular y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, el 61.9% de instituciones educativas en las prácticas de liderazgo pedagógico directivo se encuentran en un nivel bueno y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, el 16.3% de instituciones educativas en las prácticas de liderazgo pedagógico directivo se encuentran en un nivel excelente y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel satisfactorio, y solo el 10.8% de instituciones educativas en las prácticas de liderazgo pedagógico directivo y de soporte se encuentran en un nivel excelente y en cuanto al desempeño docente se ubica en el nivel destacado, en las instituciones educativas del nivel primario en la región Puno.

4.6 Correlación entre las variables

Tabla 20

Cálculo del coeficiente de correlación y de determinación entre las prácticas de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la ciudad de Puno en el año 2017

R	R cuadrado
0.707	0.500

Fuente: Correlación de Pearson.

En la tabla 20, se observa el cálculo de coeficiente de correlación y de determinación que $R = 0.707$ del cual, podemos deducir que hay mucha influencia entre las prácticas de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la ciudad de Puno en el año 2017, la correlación es positiva media según (Hernández, 2006).

Tabla 21

Prueba de hipótesis estadística de la correlación entre el establecimiento y expectativas, con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	12.667	1.473		8.600	0.000
Establecimiento de metas y expectativas (X1)	1.750	0.438	0.707	4.000	0.001

Fuente: Correlación de Pearson.

En la tabla 21, se observa la prueba de hipótesis estadística de correlación que demuestra el Sig. = 0.001, donde parece evidente que existe influencia de la variable establecimiento de metas y expectativas, con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017.

Tabla 22

Calculo del coeficiente de correlación y de determinación entre el uso estratégico de los recursos con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017

R	R cuadrado
0.681	0.464

En la tabla 22 se observa el cálculo de coeficiente de correlación y de determinación que R= 0.681 del cual, podemos deducir que hay influencia entre el uso estratégico de los recursos con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017, y la correlación es positiva media (Hernández, 2010).

Tabla 23

Prueba de hipótesis estadística de la correlación entre el uso estratégico de los recursos con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	14.034	1.218		11.521	0.000
Uso estratégico de los recursos (X2)	1.517	0.407	0.681	3.724	0.002

En la tabla 23, se observa la prueba de hipótesis estadística de correlación que demuestra el Sig. = 0.002, donde se evidencia que existe influencia de la variable el uso estratégico de los recursos con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017.

Tabla 24

Calculo del coeficiente de correlación y de determinación entre el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza, el currículo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017

R	R cuadrado
0.524	0.274

En la tabla 24, se evidencia en cuanto a la prueba de hipótesis que $R = 0.524$ del cual podemos deducir que hay influencia entre el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza, el currículo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017, y la correlación es positiva media, (Hernández, 2006).

Tabla 25

Prueba de hipótesis estadística de la correlación entre el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	14.630	1.593		9.184	0.000
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo (X3)	1.222	0.497	0.524	2.460	0.026

En la tabla 25, se observa la prueba de hipótesis estadística de correlación que demuestra el $\text{Sig.} = 0.026$, donde se evidencia que existe influencia de la variable el uso estratégico de los recursos y el desempeño laboral docente en la educación pública de la región Puno en el año 2017.

Tabla 26

Calculo del coeficiente de correlación y de determinación entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017

R	R cuadrado
0.303	0.092

En la tabla 26, se evidencia en cuanto a la prueba de hipótesis que $R = 0.303$ del cual podemos deducir que hay influencia entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros y el desempeño laboral docente en la educación pública de la región Puno en el año 2017, y la correlación es positiva débil, (Hernández, 2006).

Tabla 27

Prueba de hipótesis estadística de la correlación entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	16.500	1.597		10.334	0.000
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros (X4)	0.750	0.590	0.303	1.272	0.222

En la tabla 27, se observa la prueba de hipótesis estadística de correlación que demuestra el Sig. = 0.222, donde se evidencia que no existe influencia de la variable la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017.

Tabla 28

Calculo del coeficiente de correlación y de determinación entre el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017

R	R cuadrado
0.652	0.425

En la tabla 28, se evidencia en cuanto al cálculo del coeficiente de correlación que R= 0.652 del cual podemos deducir que hay influencia entre aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017. Y según Hernández (2006), la correlación es positiva media.

Tabla 29

Prueba de hipótesis estadística de la correlación entre el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	14.900	1.070		13.928	0.000
Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte (X5)	1.157	0.336	0.652	3.439	0.003

En la tabla 29, se observa la prueba de hipótesis estadística de correlación que demuestra el Sig. = 0.003 donde se evidencia que existe mucha influencia entre la variable el aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017.

Tabla 30

Calculo del coeficiente de correlación y de determinación entre el liderazgo pedagógico directivo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017

R	R cuadrado
0.701	0.491

En la tabla 30, se evidencia en cuanto a la prueba de hipótesis que $R = 0.701$ del cual podemos deducir que hay mucha influencia entre el liderazgo pedagógico directivo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017, y según Hernández (2006), la correlación es positiva media.

Tabla 31

Prueba de hipótesis estadística de la correlación entre el liderazgo pedagógico directivo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	12.777	1.471		8.684	0.000
Liderazgo pedagógico directivo (X)	1.880	0.478	0.701	3.929	0.001

En la tabla 31, se observa la prueba de hipótesis estadística de correlación que demuestra el Sig. = 0.001 donde se evidencia que existe mucha influencia entre el liderazgo pedagógico directivo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017.

4.7 Resultado de prueba de hipótesis

4.7.1 La contrastación de los resultados con la hipótesis

Para determinar el valor que se alcanzó, se utilizó la siguiente escala de coeficiente de correlación.

Tabla 32
Las escalas de correlación para la contratación de los resultados con la hipótesis

Escala de valores de correlación		
Valor		Interpretación
DE: -1	A:+1	
	-1	Correlación negativa muy fuerte.
-0.01	-0.10	Correlación negativa muy débil
-0.11	-0.25	Correlación negativa débil
-0.26	-0.50	Correlación negativa media
-0.51	-0.75	Correlación negativa considerable
-0.76	-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
	0	No existe correlación alguna entre variables
0.10.....	0.24	Correlación positiva muy débil
0.25.....	0.49	Correlación positiva débil
0.50.....	0.74	Correlación positiva media.
0.90.....	0.99	Correlación positiva muy fuerte.
	1	Correlación positiva perfecta

Fuente:(Hernández, 2006).

4.7.2 Ubicación del valor de “r” dentro de otras escalas de correlación.

Tabla 33
Las escalas de correlación

ESCALA	SIERRA BRAVO	RUGG	GAVETT	PEARSON
0.10				
0.14	Despreciable	Desentendible		Positiva Muy Baja
0.20			Carece Prácticamente de Significado	
0.28	Baja			Positiva
0.30				Baja
0.37				
0.40		Baja	Grado Moderado de Relación	Positiva Moderada
0.44	Moderada			
0.50		Franca		
0.60				
0.70	Sustancial		Marcada	Positiva Alta
0.75				
0.80		Alta		
0.87			Alto Grado de Relación	
0.90				Positiva Muy Alta
0.93	Muy Fuerte			
0.95			Alto Grado de Dependencia entre las Variables	
0.97				
0.99				Positiva Grande
1.00				Perfecta

Fuente: (Palomino, 2004)

CONCLUSIONES

- Existe una relación positiva media entre las prácticas del liderazgo pedagógico directivo con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017, de acuerdo al resultado de coeficiente de correlación de Pearson donde $r_{xy} = 0.701$ que es correlación positiva media, con mucha influencia entre sí, porque se focaliza en la calidad de la práctica docente, la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, así como del logro de aprendizajes esperados.
- El establecimiento de metas y expectativas con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017, se observa el cálculo de coeficiente de correlación y de determinación es $r = 0.707$ donde prevalece la correlación positiva media, evidenciando mucha influencia con metas de aprendizaje, definiéndolas y priorizándolas entre todas las demandas de la institución educativa.
- El uso estratégico de los recursos con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017, se observa el cálculo de coeficiente de correlación y de determinación es $r = 0.681$ donde prevalece la correlación positiva media, donde se observa que existe influencia desde el aseguramiento del personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas de la institución educativa.
- El planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículum con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017, se observa el cálculo de coeficiente de correlación y de determinación es $r = 0.524$ donde prevalece la correlación positiva media, se observa que existe influencia debido a que se debe coordinar y revisar el currículum 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 y monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados.
- La promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017, se observa el cálculo de coeficiente de correlación y de determinación es $r = 0.303$ donde prevalece la correlación positiva débil, se observa que existe poca influencia porque la participación en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo requiere de presupuesto. Estos aprendizajes son formales (cursos o grados, resoluciones de felicitación) o informales, a través de reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza y aprendizaje deben ser mejor incentivados.
 - El aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria pública de la región Puno en el año 2017, se observa el cálculo de coeficiente de correlación y de determinación es $r = 0.652$ donde prevalece la correlación positiva media, se observa que se 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.

RECOMENDACIONES

- Es incentivar urgente desde las instancias del Ministerio de Educación, la labor que desempeña el director como líder pedagógico en una institución educativa el cual también debe estar bien preparado como un especialista rigurosamente seleccionado, que impulse a cumplir con los objetivos propuestos; para que de esta forma las autoridades educativas como los dependientes de ellas colaboren en el cambio y desarrollo del sistema educativo con una actualización permanente, participativa y constructiva, que permitan utilizar los méritos y los errores como medios para mejorar la acción educativa con una labor de investigación acción que estimule el logro de la calidad educativa.
- A todas los órganos intermedios y las autoridades pertinentes a nivel local, regional y nacional, se sugiere apoyar de forma comprometida a los directores en sus actividades de gestión y actualización de los docentes, estudiantes y padres de familia con presupuestos que no cubre el mantenimiento de locales escolares con la finalidad de mejorar las demandas y necesidades de las instituciones educativas que están pasando relegadas por el avance de la ciencia y la tecnología, además de que la preparación de los estudiantes responda a este mundo competitivo y globalizado, en aras de obtener resultados más eficientes y eficaces para lograr la calidad educativa.
- Diseñar planes estratégicos de formación y capacitación a directores, en cuanto a la aplicación de métodos en el ejercicio de las buenas prácticas de liderazgo pedagógico del director de manera más práctica que teórica que responda al contexto donde está laborando con objetivos claros de corto, mediano y largo plazo de manera progresiva para el mejoramiento de la praxis educativa dando apertura al proceso de transformación orientados hacia el mejoramiento progresivo de la calidad educativa.

- Incorporar a la normativa legal vigente políticas que permitan la gerencia del director en las instituciones educativas multigrado de manera exclusiva como los docentes, potestad para ejercer acciones relacionadas con la integración de elementos que sustentan al proceso educativo, dirigidos hacia la satisfacción de los estudiantes, docentes y padres de familia, quienes tienen derecho a una mejor calidad de vida a través de la educación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón Huanca, Y. (2017). *Influencia del liderazgo en la gestión administrativa de instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno, 2014*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Retrieved from <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8113>
- Álvarez, M. (2005). *El liderazgo de la calidad total*. México: Praxis.
- Anchayhua Pablo, A. E. (2015). *Liderazgo directivo y desempeño docente en tres instituciones educativas de la red 25- UGEL 01, período 2015*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Retrieved from <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7807>
- Ander- Egg, E. (2000). *Metodología y práctica de la Animación Sociocultural*. Madrid: CCS..
- Artigas, R. (2011). *Evaluación institucional y desempeño laboral de los docentes en los institutos de educación media general*. (Trabajo de Grado). Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.
- Barrios Gallegos, A. (2018). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica - Puno*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Retrieved from <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7908>
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Madrid: Ademe.
- Bolívar, A. (2010). Una Dirección para el aprendizaje. *Liderazo Pedagógico*, 18, 17-20.
- Cahuana Narvaez, E. (2017). *Estilo de liderazgo de las directoras de las instituciones educativas iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Retrieved from <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8742>

- Castillo, V. (2010). *Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I.n° 87 Callao 2009*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Condori Pilco, L. B. (2014). *Estilo de Liderazgo y la Organización Institucional en los CEBAs de la Zona Sur de la región Puno – 2014*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Retrieved from <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6764>
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile.
- Espinoza Rosales, J. P. (2010). *influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, huacho*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Retrieved from <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2416>
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco, San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Gajardo, J. & Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, *LIDERES EDUCATIVOS*, Chile: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
- Gutiérrez Vilca, A. (2017). *El estilo de liderazgo de las autoridades y la percepción de los docentes en las IES: José Carlos Mariátegui - Aplicación UNA, San José y Técnico Artesanal Uros Chulluni*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Retrieved from <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/4757>
- Hallinger, P., & Heck, R. (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4e), 71-88.
- Hernández, R. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (4ª Ed.). México, D. F.: McGraw Hill Interamericana
- Hidalgo Ruiz, B. (2016). *Liderazgo directivo - pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota – 2016*.

- (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Retrieved from <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/16868>
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 304.
- Leithwood, K., & Louis, K. (2011). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- López Ordoñez, R. (2003). *Nuevo manual del supervisor, director y docente*. Venezuela.
- MacBeath, S. S., & Frost, D. (2009). Principled narrative. *International Journal of Leadership in Education*, 223-237.
- Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental 4(4), 1-10. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 1-10.
- Minedu. (2011). *Marco de buen desempeño docente*. Lima: Corporación Grafica Navarrete S.A.
- Minedu. (2013). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones. Fascículo I*. Lima: Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Minedu. (2017). Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente. Retrieved from repositorio.minedu.gob.pe
- Ministerio de Educación (2007). *Sistema de evaluación del desempeño docente*. Lima: Author, Documento de Trabajo 1.
- Morales, R. (2011). *Gerencia participativa y desempeño laboral del docente de educación media general*. (Trabajo de Grado). Universidad Rafael Urdaneta. Retrieved from virtual.urbe.edu/eventostexto/JNI/URB-038
- Murillo. (2006). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11-24.
- Oviedo, J. (2010). *Competencias intratégicas y liderazgo efectivo del supervisor en Educación Básica Primaria*. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.
- Pacco Quenta, N. (2017). *Desempeño directivo y docente en las IES estatales del distrito de Pomata - Chucuito*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Retrieved from <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6739>

- Palomino, P. (2004). *Diseños y Técnicas de Investigación Educativa* (3ra ed.). Puno, Perú: Titikaka.
- Paz Osco, D. (2016). *Grado de relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primaria de la ciudad de Yunguyo, el año 2014*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Retrieved from <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6757>
- Pineda, Y. (2011). *Liderazgo efectivo y toma de decisiones en Gerentes de Educación Inicial*. (Trabajo de Grado). Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.
- Pirela, M. (2011). *Ambiente escolar y desempeño laboral docente en las instituciones de educación media general*. (Trabajo de Grado). Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.
- Quispe Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores en los años 2009 y 2010*. (Tesis de pregrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Retrieved from <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2408>
- Reeves, D. (2009). *Assessing Educational Leaders. Evaluating Performance for Improved Individual and Organizational*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Robinson, V. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration (BES)*. New Zealand: Ministry of Education.
- Robinson, V. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4e), 13-40.
- Sevilla, M. P. (2008). *Liderazgo directivo y resultados de los estudiantes: Evidencia a partir de la asignación de desempeño colectivo: un análisis de las cortes - 2008*. (Tesis de maestría). Universidad Alberto Hurtado, Chile. Retrieved from <http://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/5464>
- Sorados Palacios, M. M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Retrieved from <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2388>
- Vega, F., & Ventosa, V. (1996). *Programar, Acompañar, Evaluar*. Madrid: CCS.
- Velasquez Calisaya, M. E. (2015). *Liderazgo directivo y su influencia en la Calidad Educativa de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad*

Andina Néstor Cáceres Velásquez. (Tesis de maestría). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca, Puno, Perú. Retrieved from <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/203>

Zarate Ramírez, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Lima.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Retrieved from <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3176>



ANEXOS

Anexo 1. Encuesta sobre prácticas de liderazgo directivo de las instituciones educativas de educación primaria de la región Puno.

ENCUESTA SOBRE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Apellidos y nombres:

Cargo que desempeña:

Los valores que corresponden a la puntuación obtenida por los profesores es la siguiente:

- **Siempre** : Equivalente a 4 puntos.
- **La mayoría de veces sí** : Equivalente a 3 puntos.
- **Algunas veces sí, algunas veces no** : Equivalente a 2 puntos.
- **La mayoría de veces no** : Equivalente a 1 puntos.
- **Nunca** : Equivalente a 0 puntos.

I. ESTABLECIMIENTO DE METAS Y EXPECTATIVAS

INDICADORES DE DESEMPEÑO	Siempre	La mayoría de veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces no	Nunca
1. ¿Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y Social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje?.					
2. ¿Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, Familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje?					

II. USO ESTRATÉGICO DE RECURSOS

INDICADORES DE DESEMPEÑO	Siempre	La mayoría de veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces no	Nunca
3. ¿Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y Material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de metas de aprendizaje de los estudiantes?.					
4. ¿Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de					

aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados?					
---	--	--	--	--	--

III. PLANEAMIENTO COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA Y DEL CURRÍCULO

INDICADORES DE DESEMPEÑO	Siempre	La mayoría de veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces no	Nunca
5. ¿Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes?					
6. ¿Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes?					
7. ¿Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje?					
8. ¿Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta Curricular regional?					
9. ¿Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes, el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas?					
10. ¿Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora?					

IV. PROMOVER, PARTICIPAR EN EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE LOS PROFESORES

INDICADORES DE DESEMPEÑO	Siempre	La mayoría de veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces no	Nunca
11. ¿Gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje?					
12. ¿Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que Contribuyen a la mejora de la enseñanza y el clima escolar?					
13. ¿Estimula la iniciativa de las y los docentes relacionados con Innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas?					

GARANTIZAR UN AMBIENTE SEGURO Y DE SOPORTE

INDICADORES DE DESEMPEÑO	Siempre	La mayoría de veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces no	Nunca
14. ¿Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación?					
15. ¿Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa?					

RESUMEN:

Valores	Número de Valores	Total del Valor
(4) Siempre		
(3) La mayoría de veces sí		
(2) Algunas veces sí, algunas veces no		
(1) La mayoría de veces no		
(0) Nunca		
Puntaje Total		

Puntaje Total 60 puntos - Puntaje mínimo de aprobación 36 puntos.

.....



Firma del Docente

Anexo 2. Ficha de monitoreo del desempeño docente de educación primaria en la región de Puno

FICHA DE MONITOREO DEL DESEMPEÑO DOCENTE			
NOMBRE DE LA I.E.			
REGIÓN		UGEL	
APELLIDOS Y NOMBRE DEL DOCENTE VISITADO:			
NIVEL		ESPECIALIDAD	
DATOS DE LA OBSERVACIÓN:			
GRADO		ÁREA CURRICULAR	
FECHA		HORA INICIO/ TÉRMINO	
NOMBRE COMPLETO DEL ESPECIALISTA:			

Marque con una equis (X) el nivel de logro que alcanzó el docente observado en cada uno de los siguientes desempeños. Además, en el caso de los desempeños 5 y 6, si el docente es ubicado en el nivel I, indique si merece una marca.

NIVELES DE LOGRO			
NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV
INSATISFACTORIO	EN PROCESO	SATISFACTORIO	DESTACADO
No alcanzan a demostrar los aspectos mínimos del desempeño.	Se observa tanto logros como deficiencias que caracterizan al docente en este nivel.	Se observa la mayoría de conductas deseadas en el desempeño del docente	Se observa todas las conductas deseadas en el desempeño del docente.

INSTRUMENTO 1: OBSERVACIÓN DE AULA				
DESEMPEÑO 1: INVOLUCRA ACTIVAMENTE A LOS ESTUDIANTES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE.				
Descripción del desempeño: 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.				
Aspectos a observar: Acciones del docente para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje. Proporción de estudiantes involucrados en la sesión. Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.				
	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.			
	NIVELES			
	I	II	III	IV
El docente no ofrece oportunidades de participación. O Más de la mitad de estudiantes está distraído, muestra indiferencia, desganado 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 todos los estudiantes en las actividades propuestas. Además, promueve que comprendan el sentido de lo que aprenden				
EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)				
.....				

DESEMPEÑO 2: MAXIMIZA EL TIEMPO DEDICADO AL APRENDIZAJE.				
Descripción del desempeño: Usa de manera efectiva el tiempo, logrando que durante toda o casi toda la sesión los estudiantes estén ocupados en actividades de aprendizaje.				
Aspectos a observar:				
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de la sesión en que los estudiantes están ocupados en actividades de aprendizajes. • Fluidez con que el docente maneja las transiciones entre actividades, las interrupciones y las acciones accesorias 				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.	NIVELES			
	I	II	III	IV
En más de la mitad de la sesión, los estudiantes no están dedicados a realizar actividades de aprendizaje. En una sesión de 90 minutos, se pierden más de 30 minutos.				
Al menos durante la mitad de la sesión, los estudiantes están ocupados en las actividades de aprendizaje. En una sesión de 90 minutos, se pierde un máximo de 30 minutos.				
La mayor parte de la sesión los estudiantes están ocupados en actividades de aprendizaje. En una sesión de 90 minutos se pierde un máximo de 15 minutos.				
Durante toda o casi toda la sesión los estudiantes están ocupados en actividades de aprendizaje. En una sesión de 90 minutos, se pierde un máximo de 9 minutos.				
EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)				
.....				
.....				

DESEMPEÑO 3: PROMUEVE EL RAZONAMIENTO, LA CREATIVIDAD Y/O EL PENSAMIENTO CRÍTICO.				
Descripción del desempeño: 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.				
Aspectos a observar: Actividades e interacciones (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.	NIVELES			
	I	II	III	IV
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 de texto, la pizarra u 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.				
El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión.				
El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico durante la sesión en su conjunto.				
EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)				
.....				
.....				

DESEMPEÑO 4: EVALÚA EL PROGRESO DE LOS APRENDIZAJES PARA RETROALIMENTAR A LOS ESTUDIANTES Y ADECUAR SU ENSEÑANZA.				
Descripción del desempeño: 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 adecúa las actividades de la sesión a las necesidades de aprendizaje identificadas.				
Aspectos a observar:				
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión. • Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas. 				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.	NIVELES			
	I	II	III	IV
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 incompreensión 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).				
El docente monitorea activamente a los estudiantes, y les brinda retroalimentación descriptiva (sugiere en detalle que hacer para encontrar la respuesta) y/o adapta las actividades a las necesidades de aprendizaje identificadas.				
El docente monitorea activamente a los estudiantes y les brinda al menos en una ocasión, retroalimentación por descubrimiento o reflexión (guía el análisis para encontrar por ellos mismos la solución y/o respuesta para mejorar)				
EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS).....				
DESEMPEÑO 5: PROPICIA UN AMBIENTE DE RESPETO Y PROXIMIDAD				
Descripción del desempeño: Se comunica de manera respetuosa con los estudiantes y les transmite calidez o cordialidad dentro del aula. Además, está atento y es sensible a sus necesidades afectivas o físicas, identificándolas y respondiendo a ellas con comprensión y empatía.				
Aspectos a observar:				
<ul style="list-style-type: none"> • Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes. • Cordialidad o calidez que transmite el docente. • Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes 				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.	NIVELES			
	I	II	III	IV
Si hay faltas de respeto entre los estudiantes, el docente <i>no interviene</i> o ignora el hecho. O el docente, en alguna ocasión, falta el respeto a uno o más estudiantes.				
El docente es siempre respetuoso con los estudiantes aunque frío o distante. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes				
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.				
El docente es siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas. Es cordial con ellos y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.				
Marque "SI" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada				Sí: ____ No: ____
EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)				

DESEMPEÑO 6:REGULA POSITIVAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES				
Descripción del desempeño: 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.				
Aspectos a observar:				
<ul style="list-style-type: none"> Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: positivos, negativos, de maltrato. Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión. 				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.				
Para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, el docente utiliza <i>Predominantemente</i> mecanismos <i>negativos</i> y es poco eficaz, por lo que la sesión se desarrolla de manera discontinua (con interrupciones, quiebres de normas o contratiempos). O <i>no intenta</i> siquiera <i>redirigir</i> 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 <i>mecanismo de maltrato</i> con uno o más estudiantes.				
El docente utiliza predominantemente mecanismos positivos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es poco eficaz. O el docente utiliza predominantemente mecanismos negativos, aunque nunca de maltrato, para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es eficaz, favoreciendo el desarrollo continuo de la mayor parte de la sesión				
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 "Sí" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada.				
				Si: ___ No: ___
EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)				
.....				

PUNTAJE TOTAL	
----------------------	--

	(9 - 15)	(16 - 20)	(21-24)
INSATISFACTORIO	EN PROCESO	SATISFACTORIO	DESTACADO

.....
Nombre y firma del Director

.....
Docente