



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTORES Y EL DESEMPEÑO  
DOCENTE DE LAS IIEE SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE VILCABAMBA  
DE LA PROVINCIA DE LA CONVENCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE  
CUSCO**

**PRESENTADA POR:  
ALFONSO YUGRA MARCE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2021**



## DEDICATORIA

El presente proyecto de tesis se lo dedico primeramente a Dios, fuente de luz y sabiduría que guía mi camino acompañándome a lo largo de mi vida.

A mi madre Petronila que me dio la vida, por su educación y consejos. A mi esposa Abi, con sumo cariño. A mis hijos, Aymar y Milan. A la memoria de mi hermano. A toda mi familia, sin su ayuda nunca hubiera podido realizar la presente maestría. A todos ellos se los agradezco desde lo más profundo de mi corazón.

A todas las personas que con un granito de arena ayudaron a construir mi investigación.



## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano por haberme cobijado en sus claustros, alimentándome de sabias enseñanzas que me servirán como fuertes pilares en mi vida profesional.

A los señores miembros del jurado por sus observaciones y sugerencias que permitieron mejorar mi trabajo de investigación.

A mi asesor de tesis Dr. Lino Vilca Mamani, quien me brindó su apoyo incondicional, con sus profundos conocimientos y experiencias valiosas coadyuvaron a la culminación del trabajo de investigación.

Por último, quiero agradecer infinitamente a la compañera de mis días Abi Ccora Quispe, mis hijos Aymar y Milan y a mi familia, por apoyarme aun cuando mis ánimos decaían. En especial, quiero hacer mención de mi madre, quien siempre estuvo ahí para darme palabras de apoyo y un abrazo reconfortante para renovar energías.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	3
1.1.1. El líder	3
1.1.2. Liderazgo	4
1.1.3. Estilos de liderazgo	8
1.1.4. Liderazgo pedagógico	12
1.1.5. El director como líder pedagógico	15
1.1.6. Dimensiones de liderazgo pedagógico de los directores	18
1.1.7. Desempeño docente	21
1.1.8. Dimensiones del desempeño docente	24
1.1.9. Definición de términos	30
1.2. Antecedentes	30

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	38
2.2. Enunciados del problema	39
2.2.1. Pregunta general	39
2.2.2. Preguntas específicas	39
2.3. Justificación	39
2.4. Objetivos	40
2.4.1. Objetivo general	40



2.4.2. Objetivos específicos	40
2.5. Hipótesis	41
2.5.1. Hipótesis general	41
2.5.2. Hipótesis específicas	41
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>	
3.1. Lugar de estudio	42
3.2. Población	42
3.3. Muestra	43
3.4. Método de investigación	43
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	43
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1. Resultados de liderazgo pedagógico de los directores de las IIEE secundarias de Vilcabamba	48
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	70

Puno, 27 de agosto de 2021

**ÁREA:** Calidad de la gestión y administración de la educación.  
**TEMA:** Liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente.  
**LÍNEA:** Impacto de Acciones Educativa.



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Docentes de las IIEE secundarias del distrito de Vilcabamba – 2019	42
2. Liderazgo pedagógico de los directores de las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019	48
3. Nivel de gestión de condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba – 2019	50
4. Nivel de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba – 2019	51
5. Nivel de desempeño profesional del docente en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba – 2019	53
6. Nivel de preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba – 2019	54
7. Nivel de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba – 2019	56
8. Nivel de participación en la gestión de la escuela articulada con la comunidad en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba – 2019	58
9. Nivel de desarrollo de la profesionalidad e identidad docente en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba – 2019	59
10. Grado de correlación entre las variables liderazgo pedagógico de los directores y desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba – 2019	61



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Liderazgo pedagógico de los directores de las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba – 2019	49
2. Nivel de gestión de condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019	50
3. Nivel de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba – 2019	52
4. Nivel de desempeño profesional del docente en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba – 2019	53
5. Nivel de preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019	55
6. Nivel de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba – 2019	56
7. Nivel de participación en la gestión de la escuela articulada con la comunidad en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019	58
8. Nivel de desarrollo de la profesionalidad e identidad docente en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019	60
9. Grado de correlación entre las variables liderazgo pedagógico de los directores y desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019	61



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Ficha de evaluación: encuesta para el liderazgo pedagógico	71
2. Ficha de evaluación: encuesta para el desempeño docente	73
3. Operacionalización de variables	80
4. Matriz de consistencia	82



## RESUMEN

La investigación se realizó con la finalidad de responder a la siguiente interrogante ¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba de la provincia de la Convención del departamento de Cusco?, cuyo objetivo es determinar el grado de correlación entre el liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019. La investigación se enmarca dentro del paradigma positivista, enfoque cuantitativo, tipo no experimental y diseño correlacional; la población de estudio estuvo conformado por 56 docentes pertenecientes a cuatro instituciones educativas, para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta con el instrumento de ficha de evaluación estructurado con cuatro escalas de calificación. Finalmente, la conclusión más resaltante a la que se ha llegado es que existe un alto grado de correlación entre el liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019; los directores gestionan las condiciones y orientan los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y los docentes preparan recursos materiales para la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, esta conclusión se evidencia con el coeficiente de correlación de Pearson ( $r = 0,837$ ) el cual es una correlación positiva alta y significativa entre las variables, a un nivel de significancia del 1 % (0,01).

**Palabras clave:** Competencia, desempeño docente, dominio, liderazgo, liderazgo pedagógico.



## ABSTRACT

The research was carried out in order to answer the following question: What is the degree of correlation between the pedagogical leadership of the directors and the teaching performance of the secondary educational institutions of the Vilcabamba district of the province of La Convencion in the department of Cusco ?, whose objective is to determine the degree of correlation between the pedagogical leadership of the directors and the teaching performance of the secondary educational institutions of the Vilcabamba district in 2019. The research is framed within the positivist paradigm, quantitative approach, non-experimental type and correlational design; The study population consisted of 56 teachers belonging to four educational institutions. For data collection, the survey technique was used with the structured evaluation form instrument with four rating scales. Finally, the most striking conclusion that has been reached is that there is a high degree of correlation between the pedagogical leadership of the directors and the teaching performance of the secondary educational institutions of the Vilcabamba district in 2019; The principals manage the conditions and guide the pedagogical processes for the improvement of learning and the teachers prepare material resources for the teaching and learning of the students, this conclusion is evidenced by the Pearson correlation coefficient ( $r = 0,837$ ) which is a high and significant positive correlation between the variables, at a significance level of 1 % (0,01).

**Keywords:** Competence, teaching performance, domain, leadership, pedagogical leadership.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo pedagógico de los directores como función enfatiza 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; esto significa que el liderazgo pedagógico debe estar orientado al logro de los aprendizajes. Para ello la investigación tiene la finalidad de determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Vilcabamba, aplicando una encuesta a ambas variables a una muestra de 56 docentes, se lograron los objetivos previstos.

La investigación presenta en su estructura una organización de cuatro capítulos:

**CAPITULO I:** Se refiere a la revisión de literatura que consta de dos elementos importantes: marco teórico y antecedentes de investigación que sustentan el desarrollo de la investigación, en donde el marco teórico aborda con mayor amplitud todo referente a las dos variables, teorías acerca de liderazgo directivo, desempeño docente y se muestra una serie de antecedentes donde se considera el autor, título, objetivo y la conclusión.

**CAPITULO II:** Se refiere al planteamiento del problema que consta de cinco elementos importantes: identificación del problema, enunciado del problema, justificación, objetivos e hipótesis que se proponen alcanzar con el desarrollo de dicha investigación.

**CAPITULO III:** Se refiere a materiales y métodos que consta de cinco elementos importantes: lugar de estudio, población, muestra, método de investigación y descripción detallada de métodos por objetivos específicos. En donde el diseño metodológico de la investigación es de paradigma positivista, enfoque cuantitativo, tipo no experimental y diseño correlacional.

**CAPITULO IV:** Finalmente se refiere a resultados que consta de cuatro elementos: conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos; donde los resultados se organizan y se presentan en tablas y figuras con sus respectivas interpretaciones y discusiones; las conclusiones que servirán para realizar posteriores estudios que puedan surgir en base al presente trabajo; las recomendaciones del tema tratado dejando un



espacio para nuevas investigaciones y que se formulen en función a los objetivos; la bibliografía y los anexos son para el corolario de la presente investigación.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco teórico

##### 1.1.1. El líder

Antes de empezar a sustentar teóricamente el liderazgo pedagógico, se debe tener en cuenta la definición de líder, para ello se toma la definición de Alfonso (2011), quien define como: “Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores”.

Así mismo Gallegos (2008), plantea su concepto como: “El concepto de líder es aquella persona que tiene cualidades personales y que, de ella se deriva la capacidad de persuadir o dirigir y esa es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social a la cual pertenece la persona, o los cargos o funciones que pueda desempeñar porque un directivo no necesariamente tendrá innato la capacidad de liderazgo”.

Tomando en cuenta las definiciones presentadas por los autores anteriores, se puede deducir que el líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás, es la referencia dentro de un equipo de trabajo, pues es la persona que motiva demuestra con ejemplos las acciones emprendidas por el equipo, el liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe, el jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su

posición jerárquica, en cambio el líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo; a los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder, podemos decir que lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos, consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común, además el líder se caracteriza también por su visión de futuro, pues es una persona que mira a largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos. El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores, por el contrario, una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder, es así que el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros.

### **1.1.2. Liderazgo**

El liderazgo se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las instituciones. "el liderazgo se define como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo" (Mansilla, 2007). De manera que el liderazgo del equipo directivo y singularmente de su director, se convierte en el agente más determinante para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas.

Así mismo, el liderazgo es la función de un líder quien va conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo. Considera que en el liderazgo está inmersa en diferentes palabras como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo, ya que el líder es visto como una persona con habilidades, conocimientos y grandes facultades para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización (Cueva, 2006).

Por su parte Chiavenato (2002), define que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición del liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

También es importante considerar que el liderazgo como indica (Fernandez y Alvarez, 2002). Se centra en cinco aspectos:

- El líder es alguien quien tiene seguidores que colaboran con él para sacar adelante un proyecto que a todos beneficia. Hablamos, por consiguiente, de liderazgo del ámbito de la influencia al que se están reduciendo todas las hipótesis de investigación.
- El líder no es alguien a quien se quiera o se admire por sus atributos personales, por su gracia, inteligencia o encanto. Se le sigue porque interesa, porque posee una visión de futuro de la organización que proporciona seguridad a sus miembros o porque descubre que tiene la fuerza o la capacidad para conducir eficazmente los procesos de la organización hacia el éxito.
- La popularidad no es un rasgo del liderazgo, los resultados sí. Los líderes mantienen su liderazgo si son capaces de ofrecer de forma sostenida resultados que responden a las expectativas de sus seguidores.
- Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos.
- El liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.

En consecuencia, se puede manifestar que hay que diferenciar liderazgo de poder jerárquico. La jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo, el jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien goza de autoridad moral sobre el resto del grupo, el jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles

sanciones disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes, pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la organización. Por tanto, hay que dejar muy claro que el liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una institución educativa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe; la capacidad del líder de movilizar al equipo, de alcanzar los objetivos, de tomar decisiones, de conseguir resultados, de ser la referencia del grupo, etc., se puede realizar en cada nivel de la organización; cada persona podrá ejercer su liderazgo dentro de su área de competencia. El líder debe ser una persona coherente, capaz de mantenerse fiel a sus principios y de no renunciar a ellos en pro de su carrera profesional; el líder tiene que ser capaz de defender sus principios, aunque esto le pueda suponer graves contratiempos profesionales.

Por otro lado, tener actitudes tradicionales de jefe formal es limitante e inconveniente para la organización, tener ascendencia en el grupo con el que se trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo, son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal y empresarial. Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución es deseable hacerlo con características y cualidades del liderazgo. La administración renovada exige del director no un jefe clásico sino un director líder. Un director que encarne nuevas mentalidades, nuevas actitudes, para generar mística en toda la organización (Calero, 2000).

El autor hace hincapié que el liderazgo, a diferencia del simple ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los que los siguen y alcanzan, estimulándose mutuamente, niveles de motivación y moralidad más elevados. Eleva el nivel de comportamiento y de aspiración ética del que dirige y del dirigido, tiene un efecto transformador sobre ambos. El líder despierta la confianza en sus seguidores, se sienten más capaces de alcanzar los objetivos que ellos y él comparten. El liderazgo se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las instituciones. El liderazgo del equipo directivo y singularmente de su director, se convierte en el agente más determinante para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas. Los modelos de liderazgo más representativos para promover procesos innovadores en los centros son: transformacional, de armonía emocional, de colaboración, distribuido, etc., que consideran el liderazgo como



una síntesis de múltiples realidades, que sitúan en el eje de su identidad las emociones y las necesidades de las personas que forman la organización, actuando como generador del desarrollo integral del resto de las personas de la institución.

En cuanto a las funciones de un líder pedagógico (Gonzales y Guzman, 2016).

Menciona los siguientes:

- Establecer los objetivos: Por tanto, deberá definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de la organización o del grupo
- Planear: Es importante asegurar que haya un plan, de ser posible, acordado para lograr el objetivo.
- Instruir: Es importante comunicar claramente los objetivos y el plan, hay que saber correctamente la pregunta ¿por qué lo hacemos así?
- Controlar: El control la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso.

Sin embargo, Gallegos (2008) indica que, existen otros elementos de liderazgo:

- Objetivo. Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.
- Poder. El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.
- Estilo. Conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.
- Seguidores. La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir “cuando hace lo que dice y dice lo que hace”.

Así mismo Alfonso (2011), indica que existen también las cualidades esenciales de líder en una institución educacional las cuales son:

- Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- Estilo propio en la dirección. (Sello personal).
- Conocimiento de la labor que realiza.
- Seguridad, confianza y autoridad.
- Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.
- Resultados en su desempeño profesional específico (como especialista en determinada área).
- Cultura general. Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la ciencia de la dirección.
- Objetividad e imparcialidades en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- Iniciativa.
- Visión de futuro o perspectiva.
- Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.
- Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.

### **1.1.3. Estilos de liderazgo**

Los estilos de liderazgo se refieren a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente, es necesario aclarar que los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede

variar en forma considerable de una situación a otra, desarrollar un estilo de liderazgo significa que la persona que dirige y lidera una organización va mostrar una serie de conductas y comportamientos comunes para con los miembros de la organización, pero no siempre la persona puede mostrar un solo estilo de liderazgo ya que hay situaciones o contextos donde amerita y es necesario cambiar de estilo (Munch, 2002).

Estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. Un antiguo planteamiento del método de comportamiento reconoce dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático (Lussier, 2002).

Así mismo Chiavenato (2002), distingue dos tipos básicos de estilos de liderazgo:

- Liderazgo centrado en la tarea: Promueve tomar acciones en conjunto para abordar una tarea de la forma más integral posible; transmite el propósito a todas las áreas relacionadas con un objetivo en común. Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea. Es típico de las empresas que tienden a concentrar las personas ocupaciones estandarizadas, limitadas al ciclo de trabajo, con ritmos basados en estándares de producción preestablecidos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten de acuerdo con los métodos preestablecidos y los recursos disponibles.
- Liderazgo centrado en las personas: El liderazgo orientado a las personas está enfocado desde el punto de vista humano, altruista y con objetivos más allá de lo económico. Es un tipo de liderazgo que tiene matices altruistas y persigue propósitos que van más allá de los objetivos o metas grupales, este liderazgo, preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones. Es el tipo de liderazgo que hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado.

El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en las últimas décadas. Señala que las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características.

De acuerdo con esta teoría clásica, se identifican tres estilos de influencia del líder a sus subordinados (Collao, 2007).

- Autocrático.
- Democrático.
- Liberal o permisivo.

Estilo autocrático: El líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

Respetan y obedecen sus instrucciones. Escucha influencias, pero no necesariamente se dejará influir por ellos. Fija sus metas y espera que los demás las acepten junto con sus métodos para lograrlos. Sabe lo que debe alcanzar y cree conocer la mejor forma de hacerlo; no estimula el incentivo individual ni colabora con los miembros del grupo.

Este tipo de liderazgo no es la mejor forma de dirigir, pero es necesario en casos de urgencia o crisis cuando un grupo no tiene tiempo de decidir el plan de acción que corresponde tomarse. Es útil también cuando el jefe es la única persona que tiene pericia e información nueva y esencial o cuando los miembros del grupo son inexpertos. El líder a su vez, debe emplear este estilo de liderazgo cuando el seguidor espera que se le indique lo que debe hacer y cuando se siente inseguro de su capacidad para hacer algo por sí solo.

Estilo democrático o participativo: Consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como

uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.

Collao (2007) opina que, este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones”. De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas. El liderazgo democrático, logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza, respeto.

Estilo liberal o permisivo: Utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto con el entorno del grupo. Es útil y recomendable cuando hay madurez, cuando son más hábiles y más seguros que el propio líder. Su estilo es liberal, se sitúa al margen del grupo y no se preocupa de darle cohesión. Se desatiende del grupo y sus responsabilidades, lo que genera desorden e ineficacia.

El líder permisivo, promueve la libertad completa para el grupo o las decisiones individuales. Hay un mínimo de participación del líder. Este estilo, por definición puede parecer apático a algunas personas debido a que se basa en la no interferencia pues, puede haber una clara decisión formulada. El estilo liberal es una decisión, consciente o no, para evitar la interferencia y dejar que los acontecimientos tomen su propio curso. El líder puede ser permisivo para alentar la libertad o inepto al guiar a un grupo (Collao, 2007).

Se afirma también que, quién creaba el ambiente era el líder encargado de dirigir al grupo que actuaba de tres maneras, acorde con los tres estilos: en el estilo autocrático, imponiendo autoridad; en el estilo democrático, procurando la participación activa de todos los miembros del grupo; y, *laissez-faire*, dejando que cada uno hiciera lo que quisiera (Covas y Perez, 2015) explica de forma más explícita cada uno de los estilos de liderazgo, en una tabla como la que viene a continuación:

	AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
DECISIÓN	Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.	Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece.	El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos.
FUTURO	El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante.	De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para ayudarlos a ver claro.	El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto.
PARTICIPACION EN LA EJECUCIÓN	No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar, organizar, etc.	En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías.	A menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más”.
INTERVENCIÓN	Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.	Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo	No interviene señalando el cometido de cada uno. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”.
VALORACIÓN	Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Alaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes, reforzando su autoridad.	El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.	Raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo. “Si quieren saber mi opinión ya me preguntarán”. No intenta evaluar ni regular.

#### 1.1.4. Liderazgo pedagógico

En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento

de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales, como internacionales. El diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos es educar y la demanda educativa del siglo XXI (Ministerio de Educación del Perú, 2012).

Esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, encontrando:

- Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes.
- Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.
- Instrumentos de gestión de cumplimiento únicamente normativo y poco funcionales.
- Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos.
- Desconfianza, subordinación y conflicto como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa.
- Directivos con prácticas autoritarias o permisivas.
- Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

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

- Gestión de los procesos pedagógicos.
- Convivencia democrática e intercultural.
- Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.

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

pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de escuela que queremos; que aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes y que, para ello, logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad (Ministerio de Educación del Perú, 2012).

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

La gestión, en un ámbito como la escuela donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y espacios de la organización; necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos organizacionales que posibilitan o no un proceso de enseñanza-aprendizaje con determinadas características; transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos, y en el marco de una propuesta de buen desempeño. (Ministerio de Educación del Perú, 2012).



### 1.1.5. El director como líder pedagógico

El liderazgo pedagógico del director debe generar las condiciones adecuadas y pertinentes que implique una labor «transformadora», cuyo único propósito esté centrado en el aprendizaje de los estudiantes.

Al respecto Gallegos (2008), manifiesta que el líder es jefe, guía, dirigente, especialmente conductor de una agrupación o colectividad, a fin de alcanzar objetivos comunes. El líder ejerce el liderazgo dentro de un grupo, cuyos miembros ven en él la persona de confianza que les ayudará a resolver sus problemas y a lograr sus objetivos. El líder es aquel que tiene seguidores, crea, simplifica, analiza, maneja un estado de crisis, replantea, revoluciona, aplica el arte, busca y desarrolla el potencial humano, es visionario, tiene seguidores. El líder tiene ciertas cualidades sugestivas innatas o adquiridas por las que consigue que las masas o el grupo le siga y sea su adherente. El líder debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con ahínco y confianza, así debe obrar en la institución educativa. Un director como líder pedagógico es 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.

Un director líder pedagógico es capaz de:

- Conocer.
- Comunicar.
- Convencer.
- Construir sentidos.
- Proponer un destino común.

Es el proceso personal y profesional del directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros de la institución educativa para resolver las dificultades y el logro de los objetivos institucionales (Gallegos, 2008).

**LIDERAZGO:** Significa dirigir, influir y motivar a los actores educativos para que ejecuten las tareas necesarias dando lo mejor de sí, para el logro de los fines y objetivos de la institución.

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.

Según Gallegos (2008), ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características:

- **Capacidad técnica:** Está relacionada con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.
- **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 monitorear el trabajo en equipo, velar por un clima institucional, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.
- **Manejo organizacional:** Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo con los estudiantes en la institución educativa.

La gestión de la institución educativa con liderazgo pedagógico involucra asumir un conjunto de roles y funciones (Gallegos, 2008).

Establecer dirección:

- Construir una visión compartida de cambio.

- Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas.
- Tener altas expectativas de los estudiantes.

Promover el desarrollo de las capacidades:

- Apoyo individual a cada maestro.
- 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.
- Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.

Gestionar el aprendizaje:

- Dar apoyo técnico a los docentes (monitoreo, acompañamiento y coordinación).
- Monitorear la práctica pedagógica del docente.
- Asesorar y orientar con el ejemplo (clases demostrativas).
- Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.

El proceso de monitoreo y asesoramiento pedagógico se realiza en los siguientes momentos: (Gallegos, 2008).

- Condiciones para el aprendizaje “buen inicio”.
- Jornada de reflexión y plan de mejora.
- Implementación de las “rutas del aprendizaje”.
- Día del logro.

### 1.1.6. Dimensiones de liderazgo pedagógico de los directores

El Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado de dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños, los cuales en esta investigación serán considerados como las dimensiones del liderazgo pedagógico de los directores (Ministerio de Educación del Perú, 2012).

- **Dominio:** Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo.
- **Competencia:** Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o a cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.
- **Desempeño:** Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el dominio de la competencia.

a) **DOMINIO 1:** Dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

**COMPETENCIA 1:** Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.

- **Desempeño 1:** Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.

- Desempeño 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.

COMPETENCIA 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa 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.

- Desempeño 3: Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.
- Desempeño 4: Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.
- Desempeño 5: Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
- Desempeño 6: Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.

COMPETENCIA 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.

- Desempeño 7: Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.
- Desempeño 8: Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.

- Desempeño 9: Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados.
- Desempeño 10: 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.
- Desempeño 11: Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.

COMPETENCIA 4: Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

- Desempeño 12: Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.
- Desempeño 13: Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.
- Desempeño 14: Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.

b) DOMINIO 2: Dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes:

Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes.

COMPETENCIA 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

- Desempeño 15: Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.
- Desempeño 16: Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
- Desempeño 17: Estimula la iniciativa de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.

COMPETENCIA 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

- Desempeño 18: Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.
- Desempeño 19: Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.
- Desempeño 20: Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.
- Desempeño 21: 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.

#### **1.1.7. Desempeño docente**

La investigación, presenta una revisión sobre desempeño docente, debido a que la función docente supone un gran reto y tiene una gran dificultad sobre todo en la

sociedad actual, repleta de grandes cambios y nuevas situaciones que el profesorado debe solventar diariamente, lo que representa incertidumbre y desgaste en su trabajo diario, al respecto Ledo (2007), manifiesta que el desempeño profesional es “la conducta mantenida por el trabajador en el desarrollo de una tarea o actividad durante el ejercicio de la profesión”. Es una definición que se centra en el comportamiento en la actuación profesional o en el proceso de desarrollo de la profesión.

Según Añorga (2006), el término desempeño profesional: se refiere al carácter y la calidad del quehacer y práctica docentes de acuerdo con ciertos criterios y pautas que se valoran como un buen desempeño, dentro de determinados estándares. En este estudio, el desempeño profesional docente se refiere a la capacidad para llevar a cabo, de manera competente, las funciones inherentes al desarrollo de su actividad educativa y de manera más específica al ejercicio de la docencia. Así mismo, con una visión integrada y renovada, puede entenderse como el proceso de desarrollo de sus habilidades, competencias y capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los agentes sociales que intervienen en la formación de los alumnos y participan en la gestión y fortalecimiento de una cultura institucional democrática.

El Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD), define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente. El MBDD tiene entre sus propósitos específicos:

- Establecer un lenguaje común, entre los docentes y los ciudadanos, para referirse a los procesos de enseñanza.
- Impulsar la reflexión de los docentes sobre su propia práctica educativa, construyendo una visión compartida de la enseñanza.



- Promover la revaloración social y profesional de los docentes.
- Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación.

El MBDD está estructurado en dominios, competencias y desempeños, se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad. (MINEDU, 2012).

Pereyra (2010) indica que: «el desafío actual más urgente de nuestro sistema educativo es preparar a los ciudadanos para afrontar la cambiante, incierta, compleja y profundamente desigual sociedad contemporánea en la era de la información y de la incertidumbre».

Ante las demandas sociales derivadas de la globalización y la cada vez más creciente sociedad de la información la educación necesita adaptarse a los cambios y promover que las personas puedan utilizar, discriminar y ordenar la información para construir la sociedad del conocimiento partiendo de la sociedad de aprendizaje, con la escuela como principal actor (Cuenca y Haro, 2006).

El desempeño docente se aparta en dos aspectos básicos de las características propias de una profesión: Primero, la autonomía en su ejercicio está limitada por un conjunto de prescripciones y regulaciones que tratan de asegurar el derecho a la educación de todos los alumnos y la oferta del servicio educativo en condiciones equitativas. Segundo, la enseñanza se aleja de la imparcialidad y del distanciamiento personal de la mayoría de las profesiones e incluye como una de sus señas de identidad el cuidado de la relación interpersonal, la implicación afectiva y el compromiso personal (Marchesi, 2007).

### 1.1.8. Dimensiones del desempeño docente

#### a) DOMINIO 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes:

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

COMPETENCIA 1: Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

- Desempeño 1: Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.
- Desempeño 2: Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.
- Desempeño 3: Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.

COMPETENCIA 2: Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

- Desempeño 4: Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.

- Desempeño 5: Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.
- Desempeño 6: Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.
- Desempeño 7: Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.
- Desempeño 8: Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.
- Desempeño 9: Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.
- Desempeño 10: Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.

#### b) DOMINIO 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

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

**COMPETENCIA 3:** Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

- Desempeño 11: Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.
- Desempeño 12: Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.
- Desempeño 13: Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.
- Desempeño 14: Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.
- Desempeño 15: Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.
- Desempeño 16: Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.
- Desempeño 17: Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.

COMPETENCIA 4: Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

- Desempeño 18: Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.

- Desempeño 19: Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.
- Desempeño 20: Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.
- Desempeño 21: Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.
- Desempeño 22: Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.
- Desempeño 23: Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.
- Desempeño 24: Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.

COMPETENCIA 5: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y contextos culturales.

- Desempeño 25: Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.
- Desempeño 26: Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.
- Desempeño 27: Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.
- Desempeño 28: Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.

- Desempeño 29: Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.

c) DOMINIO 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

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

COMPETENCIA 6: Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional que genere aprendizajes de calidad.

- Desempeño 30: Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.
- Desempeño 31: Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.
- Desempeño 32: Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.

COMPETENCIA 7: Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y la sociedad civil, aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

- Desempeño 33: Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.

- Desempeño 34: Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.
- Desempeño 35: Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.

d) DOMINIO 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

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

COMPETENCIA 8: Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.

- Desempeño 36: Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.
- Desempeño 37: Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.
- Desempeño 38: Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.

COMPETENCIA 9: Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

- Desempeño 39: Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.
- Desempeño 40: Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

### **1.1.9. Definición de términos**

**Líder:** El líder es visto como la persona capaz de incentivar, motivar y ejercer influencia en el comportamiento o modo de pensar de su personal de equipo con el propósito de trabajar por un bien común.

**Liderazgo:** El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.

**Desempeño:** Indica que una acción de cumplimiento de una función concreta que tiene lugar una actividad, que puede ser laboral o de cualquier otra naturaleza.

**Desempeño docente:** Se hace alusión a una acción, que, en este caso en particular, corresponde a las acciones o prácticas inherentes a la profesión docente.

**Competencia:** Se refiere al conjunto de capacidades, cualidades, habilidades que se demuestra al realizar una determinada actividad.

## **1.2. Antecedentes**

Para determinar el estado de la cuestión o llamado también estado de arte de la problemática de investigación, se han determinado los antecedentes, dentro de ello se consideran a:

Espinoza (2014), en su tesis “Desempeño docente en el proceso de enseñanza en el nivel de educación básica superior del centro educativo colegio de bachillerato, ciudad de Portovelo, provincia de El Oro, en el año lectivo 2013- 2014”. Universidad Técnica Particular de Loja. La investigación es no experimental, cuantitativo, descriptivo; el instrumento que se utilizó es el cuestionario de autoevaluación llegando a las siguientes conclusiones: Los docentes muestran un especial apego y conocimiento de las normas educativas que rigen a la institución, sea estas internas y externas, en las cuales se basan



para actuar, cumpliendo y haciéndolas cumplir por los estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa. Los docentes participan en la planificación a nivel de centro o meso curricular y a nivel de aula o micro curricular, planificando las actividades educativas en función a las necesidades e intereses de los alumnos y en base al currículo vigente; considerando las destrezas con criterio de desempeño que desea desarrollar en sus alumnos al momento de realizar la planificación anual de la asignatura, la de bloque curricular o el plan de clase, procurando aprovechar los recursos del entorno y los materiales didácticos disponibles en el establecimiento educativo, lamentablemente no están capacitados para realizar adaptaciones curriculares para atender a la diversidad de los estudiantes. Los docentes están conscientes de la necesidad de realizar una evaluación permanente del proceso de aprendizaje de los alumnos, sin embargo, no se aplican los estándares de calidad educativa al momento de realizar la evaluación de los aprendizajes, ciñéndose la misma a los conocimientos teóricos de las diversas asignaturas con instrumentos tradicionales y en forma cuantitativa con el fin de determinar la promoción o no de los estudiantes hacia los años superiores exclusivamente. Los docentes afirman mantener una buena comunicación con los estudiantes y padres de familia, a fin de conocer sus necesidades y opiniones, favoreciendo la participación activa de los estudiantes en clase. El desempeño docente es bueno, pues toma en cuenta los intereses, motivaciones y conocimientos previos de los alumnos como punto de partida de su clase, la cual siempre planifica previamente, procurando cumplir con las actividades allí programadas. Durante el desarrollo de las clases procuran aclarar dudas y reforzar el aprendizaje a través de actividades individuales y grupales, dentro y fuera del aula, aprovechando los recursos del entorno para el afianzamiento de los aprendizajes.

Subaldo (2012), en su tesis “Las repercusiones del desempeño docente en la Satisfacción y el desgaste del profesorado”. Universidad De Valencia – Psicología De La Educación y del Desarrollo Humano. España. Cuyo objetivo general se centra en la exploración de las repercusiones que puede tener el desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado. Llegando a las siguientes conclusiones: Las experiencias negativas llevan a la insatisfacción personal y profesional que con frecuencia ocasionan el desgaste e incluso el rechazo de la profesión y llegan a afectar a la felicidad y bienestar del docente, al compromiso con la docencia y con el Centro Educativo. Con respecto a las consecuencias de la satisfacción/insatisfacción en el

ejercicio de la docencia y en la propia persona, los resultados constatan que las repercusiones de la satisfacción en el trabajo son: el buen trato a los alumnos y compañeros, el entusiasmo, la alegría, el alto nivel de realización personal y profesional, y el compromiso personal con la docencia. Por el contrario, los que experimentan insatisfacción encuentran pocas posibilidades de participación y realización personal, rechazo hacia la profesión docente y, finalmente, sienten que esta perjudica a su salud.

Pereyra (2010), en su tesis “El desempeño profesional docente en el Jardín Maternal” Universidad Abierta Interamericana- Buenos Aires –Argentina. La investigación es no Experimental, de tipo cualitativa, descriptiva; el instrumento que se utilizó fueron las entrevistas semiestructuradas. Cuyo objetivo general fue estudiar el desempeño de los docentes que desarrollan sus prácticas en los jardines maternos del distrito escolar 4° del gobierno de la ciudad de Buenos Aires en Argentina, llegó a las siguientes conclusiones: En relación a la capacitación y formación de estos educadores, se observa poca formación integral en el Ciclo Educativo Maternal. Si bien se hace referencia a temáticas de capacitación. Las competencias profesionales de los docentes de Jardín Maternal se encuentran aún en proceso de definición. Para dar cuenta de ellas, es necesario recurrir a aquellas que las diferencian con profesores de otros niveles específicos, aun se denota en los docentes la carencia de conocimientos para desarrollar la tarea. Al indagar acerca de cuáles son aquellos aspectos que se necesitarían para trabajar en el nivel y con los cuales aún no se cuenta, los docentes demuestran interés por capacitarse y señalan que, en la mayoría de los casos, aún no poseen este tipo de capacitación porque no habían tenido la posibilidad de desempeñarse en el ciclo maternal hasta el momento en que cubrieron el cargo que poseen.

Sillocca (2015), en su investigación “Efectos de estilo de liderazgo directivo en el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel Secundario de zona urbana distrito de Santo Tomas 2013”; plantea como objetivo, establecer la influencia de los estilos de liderazgo directivo en el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel Secundario de zona urbana distrito de Santo Tomas 2013 y después de varias conclusiones presentadas se concluye que los estilos de liderazgo directivo asumido de los directores influyen significativamente en el desempeño laboral de los docentes de Educación Secundaria de zona urbana distrito de Santo Tomas.

Por otro lado (Gonzales y Guzmán, 2016) realizaron una investigación titulada “Relación entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Inicial N° 345 Jaramilluyoc de la ciudad de Quillabamba en el año 2015”; la investigación tuvo como objetivo, determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa Inicial N° 345 Jaramilluyoc de la ciudad de Quillabamba en el año 2015 y después de varias conclusiones presentadas se concluye que la relación entre el liderazgo del director y el nivel de compromiso de la Institución Educativa Inicial N° 345 Jaramilluyoc de la ciudad de Quillabamba es directa, porque se acepta la hipótesis planteada en la investigación ya que el valor de  $p=0,0$  es decir casi perfecta esto significa que cuanto mayor es el nivel del liderazgo del director es mayor el clima organizacional en la Institución Educativa.

De acuerdo con Mamani e Isidro (2009) quienes en su estudio titulado “Estilo de liderazgo directivo y su influencia en el desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias de la ciudad de Juli”; tuvieron como objetivo, determinar el estilo de liderazgo que prevalece en los directores y de qué manera influye en el desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias de la ciudad de Juli” y después de varias conclusiones presentadas se concluye que, según la prueba estadística del Chi cuadrado utilizado se asume que no existe relación entre el estilo situacional encontrado como estilo directivo predominante y el desempeño docente por que el resultado no es significativo. Sin embargo, porcentual y cualitativamente concluimos que existe relación entre el estilo directivo y las dimensiones del desempeño docente.

Asimismo Zárate (2011), realizó el estudio titulado: “Liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia, Lima 2012”; la investigación tuvo como objetivo, establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia Lima y después de varias conclusiones presentadas se concluye que, existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativo, la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

Por su parte Reyes (2012), realizó el estudio titulado: “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla - Callao”, la investigación tuvo como objetivo, determinar la relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009 y después de varias conclusiones presentadas se concluye que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla – Callao.

En la misma línea de ideas, Macahuachi y Guerra (2016) realizaron un estudio titulado “Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Inicial nuestra señora de la esperanza del distrito de Tambopata Puerto Maldonado – 2016”, la investigación tuvo como objetivo, determinar el nivel de relación que existe entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado – 2016 y después de varias conclusiones presentadas se concluye que existe una relación directa y significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado – 2016.

Desde la posición de Contreras (2009), quien realizó el siguiente artículo denominado: “Liderazgo directivo en la gestión escolar desde el enfoque político de la escuela” y después de varias conclusiones presentadas se concluye que la directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del que ejerce con los alumnos.

Se tiene también a Romero (2014), cuya tesis “Evaluación del desempeño docente en una red de colegios particulares de Lima”. Pontificia Universidad Católica del Perú. San Miguel Lima-Perú. La investigación es no experimental, de tipo exploratorio, de enfoque cuantitativo y tipo transversal; el instrumento que se utilizó es la encuesta, tiene como objetivo: Determinar las características que presenta el desempeño de los docentes de secundaria de tres colegios de la red Saco Oliveros, desde la perspectiva de los estudiantes y del personal directivo. Las conclusiones son las siguientes: En todas las Sub - variables, tanto los directores como los alumnos expresaron que el desempeño

de sus docentes es “Alto” (superior a 89). Esto indica que cuentan con docentes bien preparados y comprometidos con su labor pedagógica. Los directores y alumnos consideran más logrado en el perfil docente el “Dominio del tema” de los docentes, lo que se condice con el riguroso examen de conocimiento académico en sus respectivas asignaturas que han pasado éstos para ser admitidos en esta casa de estudios. La Sub - variable que obtuvo menores puntajes tanto por parte de directores como de alumnos, fue “Consejería” lo que puede explicarse por la procedencia mayoritaria de docentes de formación superior no pedagógica. Los directores manifiestan una mejor valoración que los alumnos, en toda la Sub- variables, en relación al desempeño docente. No obstante, no se aprecia una relevante diferencia entre la valoración del desempeño docente hecha por directores y por alumnos.

Maldonado (2012), en su tesis “Percepción del desempeño docente en relación con el aprendizaje de los estudiantes”, Instituto para la calidad de la educación sección de posgrado. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. La investigación es no experimental, transversal: descriptivo - correlacional, el instrumento que se utilizó es la encuesta. Cuyo objetivo general fue determinar si la percepción del desempeño docente se relaciona con el aprendizaje de los estudiantes de la Asociación Educativa de Lima en el año 2011. Llegando a las siguientes conclusiones: Se determinó, según opinión de los estudiantes, existe una correlación estadísticamente significativa de 0,857 “correlación positiva considerable”, por tanto, la percepción del desempeño docente se relaciona con el aprendizaje, es decir con la información obtenida podemos construir un modelo de regresión lineal simple. Se determinó, según opinión de los estudiantes, existe una correlación estadísticamente significativa de 0,763 “correlación positiva considerable”, por tanto, la percepción del desempeño docente se relaciona con el aprendizaje cognitivo, es decir con la información obtenida podemos construir un modelo de regresión lineal simple. Se determinó, según opinión de los estudiantes, existe una correlación estadísticamente significativa de 0,780 “correlación positiva considerable”, por tanto, la percepción del desempeño docente se relaciona con el aprendizaje procedimental, es decir con la información obtenida podemos construir un modelo de regresión lineal simple. Se determinó, según opinión de los estudiantes, existe una correlación estadísticamente significativa de 0,756 “correlación positiva considerable”; por tanto, la percepción del desempeño docente se relaciona con el

aprendizaje actitudinal, es decir con la información obtenida podemos construir un modelo de regresión lineal simple.

Juárez (2012), en su tesis “Desempeño Docente en una Institución Educativa policial de la región Callao”. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima- Perú. La investigación es no experimental, de tipo descriptivo simple; el instrumento que se utilizó es el cuestionario. Cuyo objetivo general fue, determinar el nivel de desempeño de los docentes de secundaria según el docente, el estudiante y el subdirector de formación general en una institución educativa policial de la Región Callao, las conclusiones fueron las siguientes: Conclusiones: En cuanto al objetivo general el nivel de desempeño de los docentes de secundaria según el docente, el estudiante y el subdirector de formación general en una institución educativa policial de la Región Callao - 2009 tiene una elevada tendencia a presentar niveles buenos. El desempeño de los docentes de secundaria en una institución educativa policial de la Región Callao - 2009 con respecto a la dimensión de planificación del trabajo pedagógico tanto en la ficha de autoevaluación docente, la opinión de los estudiantes y la ficha de heteroevaluación al subdirector de formación general se encuentra en un nivel bueno. En cuanto a la dimensión de gestión de los procesos de enseñanza – aprendizaje se concluye que el desempeño de los docentes de secundaria en una institución educativa policial de la Región Callao tanto en la autoevaluación docente, la opinión de los estudiantes y la ficha de heteroevaluación al subdirector de formación general está en un nivel bueno. De acuerdo a la dimensión de responsabilidades profesionales se concluye que el desempeño de los docentes de secundaria en una institución educativa policial de la. Región Callao – 2009 tanto en la autoevaluación docente, y la ficha de heteroevaluación al subdirector de formación general está en un nivel muy bueno, mostrando una diferencia con referencia a la opinión de los estudiantes quienes consideran que se encuentran en un nivel bueno. Con respecto al desempeño de los docentes de secundaria en una institución educativa policial de la Región Callao – 2009 en el campo de las ciencias y humanidades de acuerdo a la opinión de los estudiantes es bueno, coincidiendo con la del subdirector, con una diferencia en la dimensión de responsabilidades profesionales calificada como muy bueno. Finalmente, el desempeño de los docentes de secundaria en una institución educativa policial de la Región Callao – 2009 de acuerdo a los estudiantes en el área de comunicación y ciencias (CTA) se



concluye que es bueno, mientras que en el área de matemática y formación ciudadana y cívica se considera muy bueno.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del problema

La educación peruana atraviesa por una crisis que se evidencia en los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes, especialmente, de quienes concurren a las instituciones educativas públicas, localizadas en las zonas rurales del distrito de Vilcabamba. Esta situación se complica en la población estudiantil de lengua originaria distinta al castellano. Siendo la educación un fenómeno social, es influenciada por múltiples factores sociales que originan la crisis; uno de los factores que impacta negativamente en la calidad educativa, es el liderazgo pedagógico ejercido por los directivos, como también el factor desempeño profesional de las y los docentes de las instituciones educativas. Hasta años anteriores a ésta, la labor de los directivos se ha centrado en los aspectos de orden administrativo, dejando de lado la esencia o razón de ser de las instituciones educativas: lograr más y mejores aprendizajes en las y los estudiantes; es decir, elevar la calidad de la educación.

En el distrito de Vilcabamba, el incremento de la matrícula escolar y la permanencia de las y los estudiantes en las instituciones educativas, no fueron reflejados con el logro de los aprendizajes para desenvolverse con eficacia y eficiencia en su entorno comunal o local, menos, en los ámbitos regional, nacional e internacional; sin embargo recién en estos últimos cinco años, el Ministerio de Educación del Perú, con la intención de revertir brechas existentes para mejorar la calidad de la educación, ha aprobado el Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD), el 2012; y, el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDDir), el 2014. En estos documentos, se establecen los dominios, las competencias y los desempeños que deben tener en cuenta estos actores



educativos para mejorar la gestión pedagógica, administrativa e institucional en las instituciones educativas.

Esto significa la necesidad de reformar la formación docente inicial, de tal manera que se alinee a los postulados que establecen tanto el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDDir), como el Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD); asimismo, los programas de reforzamiento de capacidades a directivos y docentes en servicio, deberán diseñarse e implementarse en la perspectiva de diseñar e implementar programas de capacitación y acompañamiento que tengan en cuenta los dominios, las competencias y los desempeños previstos.

Frente a esta problemática existente en el distrito en mención, se pretende realizar un estudio de investigación en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba de la Provincia de la Convención de la región Cusco.

## **2.2. Enunciados del problema**

### **2.2.1. Pregunta general**

- ¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019?

### **2.2.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo pedagógico de los directores de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño docente de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019?

## **2.3. Justificación**

En el plano teórico, los resultados de la investigación sobre del liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente permitirá a los miembros de la comunidad educativa, diseñar su Proyecto Educativo Institucional de acuerdo a la realidad observada. Además, permitirá a los directivos a evaluar y conducir los procesos de gestión institucional, junto a los responsables de la planificación y realización de planes estratégicos y administrativos. Para ello los resultados de esta investigación sobre todo

la fundamentación teórica sirve también como fundamento teórico del liderazgo pedagógico de los directivos y para los docentes brindándoles los conocimientos teóricos existentes.

En el plano práctico, los resultados de la investigación sobre del liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente permitirá descubrir la visión dentro de cada persona y en ayudarles a recorrer el camino que lleva a ella, pues los líderes pedagógicos como son los directores ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades.

En el plano metodológico, La relevancia del proyecto beneficiará al sector de educación como a los directores, docentes, especialistas tanto en la DREC, UGEL, estudiantes y a la comunidad educativa ya que ellos tienen mucha responsabilidad de brindar una educación de calidad y contribuir al mejoramiento de la educación en el país. El adecuado desarrollo del liderazgo es un factor importante que contribuye a lograr los objetivos, metas educativas y por tanto lograr una buena labor del docente, para ello, es importante que el director escolar sea un líder en las instituciones educativas, ya que teniendo liderazgo garantizará que los miembros y componentes de la institución educativa cumplan con sus funciones y lo que se espera de ellos.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo general**

Determinar el grado de relación entre el liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019.

### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de liderazgo pedagógico de los directores de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019.
- Precisar el nivel de desempeño docente de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019.



## 2.5. Hipótesis

### 2.5.1. Hipótesis general

Existe un alto grado de correlación entre el liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019.

### 2.5.2. Hipótesis específicas

- El liderazgo pedagógico de los directores de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019, es de nivel regular.
- El desempeño docente de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019, es de nivel bueno.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Lugar de estudio

La investigación se ha ejecutado en las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Vilcabamba de la provincia de la Convención del departamento de Cusco.

#### 3.2. Población

La población está constituida por todo el personal docente y directivo de las instituciones educativas secundarias del medio urbano del distrito de Vilcabamba de la provincia de la Convención del Departamento de Cusco, que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1

*Docentes directivos de las HEE secundarias del distrito de Vilcabamba – 2019*

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>DIRECTIVO</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>PORCENTA JE</b>
Manco Inca	Pucyura	01	13	25%
José Bernardo Alcedo	Oyara	01	10	20%
Miguel Grau	Vilcabamba	01	14	27%
Amauta	Lucma	01	15	28%
Sub total		04	52	100%
<b>TOTAL</b>			<b>56</b>	

Fuente: Escala MINEDU- 2019.

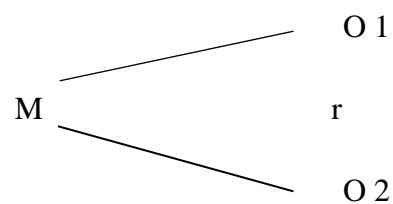
### 3.3. Muestra

Asumiendo el criterio de muestreo censal por ser la población reducida, la muestra está constituida por todo el personal docente y directivo de las instituciones educativas secundarias del medio urbano del distrito de Vilcabamba, en cantidad de 56. Cabe mencionar que en las instituciones involucradas los directivos también asumen la función de docente de aula.

### 3.4. Método de investigación

La investigación se enmarca dentro del paradigma positivista, enfoque cuantitativo, tipo no experimental y el diseño correlacional, esta es la forma más elemental de investigación a la que puede recurrir un investigador. En este tipo de investigación el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio) no presentándose la administración o control de un tratamiento.

El diagrama o esquema de este tipo de diseño es el siguiente:



M = Muestra

O1 = Liderazgo pedagógico.

O2 = Desempeño docente.

r = Coeficiente de correlación

### 3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

VARIABLE CORRELACIONAL V1: Liderazgo pedagógico.

Es la influencia interpersonal ejercida por el director, de manera regular y constante, en las diferentes situaciones del quehacer pedagógico a fin de facilitar, apoyar el logro de los aprendizajes de los estudiantes, creando condiciones favorables para dicho propósito.

## VARIABLE CORRELACIONAL V2: Desempeño docente.

Es el conjunto de acciones específicas que realiza el docente en el centro educativo como experto en el campo de la planificación, organización, conducción y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje dando evidencia de sus competencias profesionales.

Refiriéndose a los instrumentos de recolección de datos, denominado Ficha de evaluación: encuesta para evaluar el liderazgo pedagógico, se divide en: dominio 01 gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, dominio 02 orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, y 05 competencias. La ficha de evaluación: encuesta de desempeño docente; a su vez, se divide en: dominio 01 preparación para el aprendizaje de los estudiantes, dominio 02 enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, dominio 03 participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, dominio 04 desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, y 09 competencias. Cabe señalar que los alcances son para todas las instituciones educativas de nivel básico debido a que son instrumentos oficiales del Ministerio de Educación del Perú los cuales se encuentran en el marco de buen desempeño docente y directivo, que han sido contextualizados a la realidad de la zona geográfica del distrito de Vilcabamba; sin embargo, se ha procedido la realización de la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach de la siguiente manera:

Rangos de confiabilidad según alfa de Cronbach:

Rango	Confiabilidad
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy Confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiable
1	Confiabilidad perfecta

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Cálculo de confiabilidad del instrumento denominado encuesta para el liderazgo pedagógico, luego de aplicar la fórmula se obtuvo el resultado  $\alpha = 0,83$ , este resultado indica según los rangos una excelente confiabilidad.

Cálculo de confiabilidad del instrumento encuesta para el desempeño docente, luego de aplicar la fórmula se obtuvo el resultado  $\alpha = 0,75$ , este resultado indica según los rangos una confiabilidad perfecta.

Así mismo, los instrumentos han sido validados por juicio de expertos, los cuales se adjuntan en el anexo de la presente investigación que en promedio la evaluación de los jurados fue: 17 tanto para el instrumento de encuesta para el liderazgo pedagógico como para el instrumento encuesta para el desempeño docente.

#### a) Plan de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos que se emplearon para la recolección de datos fue la siguiente:

- Coordinación y permiso correspondiente del director de UGEL la Convención o sus representantes, para la ejecución de la investigación.
- Coordinación y permiso correspondiente con los directores y docentes de las Instituciones Educativas de nivel secundario para poder aplicar los instrumentos de investigación.
- Se prosiguió a la recolección de datos y análisis de los datos para interpretar los resultados de liderazgo pedagógico y desempeño docente.
- Por último, se redactó el informe final de investigación donde se presentan las conclusiones en base al análisis estadístico.

#### b) Plan de tratamiento de datos, incluye el diseño estadístico

En la investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos estadísticos.

- Plan de tabulación: Se aplica para ayudar a ordenar y agrupar los datos o resultados obtenidos para su posterior tratamiento estadístico.

- Cuadros estadísticos y tablas: importante para que a través de ellos se comprenda y se visualice mejor los resultados de la investigación. Se aplica y procesa toda la información estadística donde se observará los porcentajes de la investigación.

c) Cálculo de coeficiente de correlación de KARL PEARSON

Dado dos variables, la correlación permite hacer estimaciones del valor de una de ellas conociendo el valor de la otra variable (Vilca, 2018).

Los coeficientes de correlación son medidas que indican la situación relativa de los mismos sucesos respecto a las dos variables, es decir, son la expresión numérica que nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. Son números que varían entre los límites +1 y -1. Su magnitud indica el grado de asociación entre las variables; el valor  $r = 0$  indica que no existe relación entre las variables; los valores (1 son indicadores de una correlación perfecta positiva (al crecer o decrecer V1, crece o decrece V2) o negativa (Al crecer o decrecer V1, decrece o crece V2)).

Para interpretar el coeficiente de correlación utilizamos la siguiente escala:

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta





Para datos no agrupados se calcula aplicando la siguiente ecuación:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Resultados de liderazgo pedagógico de los directores de las IIEE secundarias de Vilcabamba

En el presente capítulo, organizamos los datos obtenidos a través de la encuesta del anexo 1 sobre el liderazgo pedagógico de los directores de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Vilcabamba, los cuales se presentan en tablas y figuras que a continuación se detallan:

Tabla 2

*Liderazgo pedagógico de los directores de las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019*

NIVEL		DIMENSIONES				Total	
		Dominio 1		Dominio 2		f	%
		f	%	f	%		
Muy bueno	30 - 37	5	8,93	5	8,93	2	3,57
Bueno	23 - 30	21	37,50	24	42,86	24	42,86
Regular	16 - 23	26	46,43	23	41,07	26	46,43
Deficiente	9 - 16	4	7,14	4	7,14	4	7,14
TOTAL		56	100	56	100	56	100

Fuente: Anexo 1

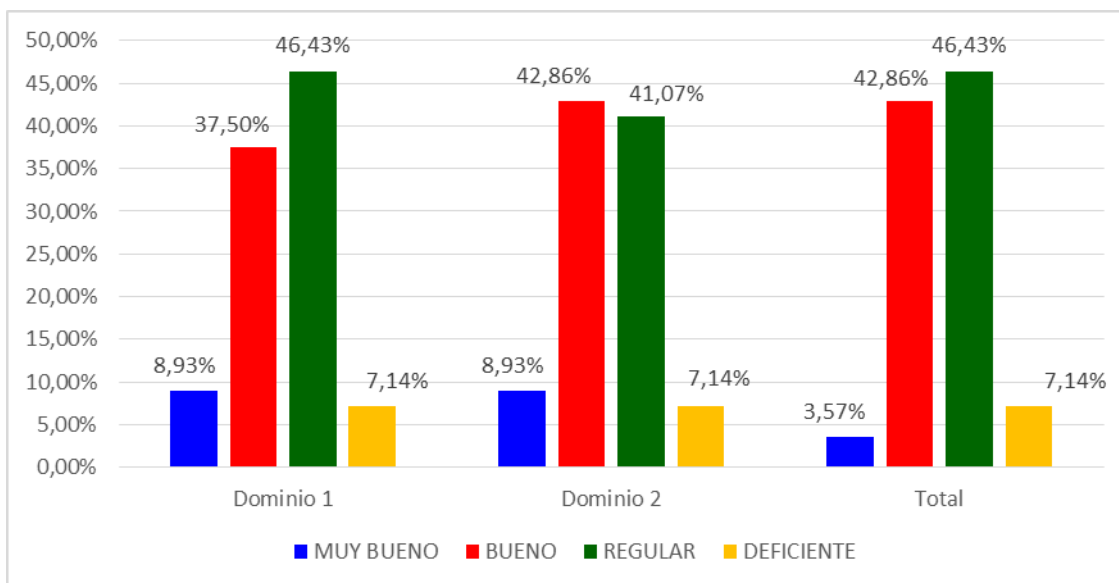


Figura 1. Liderazgo pedagógico de los directores de las II EE secundario de Vilcabamba - 2019.

Fuente: Tabla 2.

La tabla 2 y la figura 1, nos permiten visualizar los resultados sobre el liderazgo pedagógico de los directores de las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en la que de un total de 56 docentes encuestados respondieron:

Referente a la dimensión: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes que es el dominio 1 del liderazgo pedagógico de los directores, el 7,14% de docentes califican como deficiente, el 46,43% de docentes califican como regulares, el 37,50% califican como bueno y el 8,93% califican como muy bueno.

Referente a la dimensión: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes que es el dominio 2 del liderazgo pedagógico de los directores, el 7,14% de docentes califican como deficiente, el 41,07% de docentes califican como regulares, el 42,86% califican como bueno y el 8,93% califican como muy bueno.

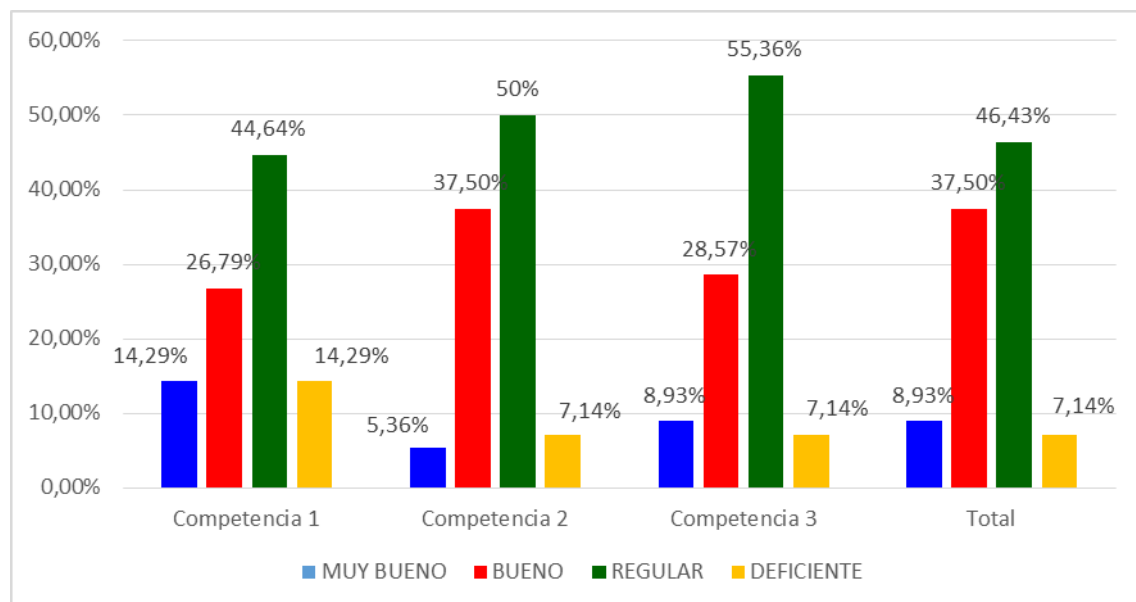
En consecuencia, se puede deducir que referente a la variable liderazgo pedagógico de los directores los docentes manifiestan el 7,14% como deficiente, el 46,43% como regulares, el 42,86% como bueno y el 3,57% como muy bueno.

Tabla 3

*Nivel de gestión de condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019.*

NIVEL		DOMINIO 1						Total	
		Competencia 1		Competencia 2		Competencia 3		f	%
		f	%	f	%	f	%		
Muy bueno	17 - 21	8	14,29	3	5,36	5	8,93	5	8,93
Bueno	13 - 17	15	26,79	21	37,50	16	28,57	21	37,50
Regular	9 - 13	25	44,64	28	50,00	31	55,36	26	46,43
Deficiente	5 - 9	8	14,29	4	7,14	4	7,14	4	7,14
TOTAL		56	100	56	100	56	100	56	100

Fuente: Anexo 1.



*Figura 2. Nivel de gestión de condiciones para la mejora de los aprendizajes en las II EE secundarias de Vilcabamba - 2019.*

Fuente: Tabla 3.

La tabla 3 y la figura 2, nos permiten visualizar los resultados sobre el nivel de gestión de condiciones para mejora de los aprendizajes que realizan los directores como líderes pedagógicos en las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en la que de un total de 56 docentes encuestados respondieron:

Referente al indicador denominado competencia 1 referido a: conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje, el 14,29% de docentes califican como deficiente, el 44,64% de docentes califican como regulares, el 26,79% califican como bueno y el 14,29% califican como muy bueno.

Referente al indicador denominado competencia 2 referido a: promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa 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., el 7,14% de docentes califican como deficiente, el 50% de docentes califican como regulares, el 37,50% califican como bueno y el 5,35% califican como muy bueno.

Referente al indicador denominado competencia 3 referido a: 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, el 7,14% de docentes califican como deficiente, el 55,36% de docentes califican como regulares, el 28,57% califican como bueno y el 8,93% califican como muy bueno.

En consecuencia, se puede deducir que referente al dominio 1 considerado como dimensión de la variable liderazgo pedagógico de los directores los docentes manifiestan en más del 50% que se cumplen en niveles bajos.

Tabla 4

*Nivel de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019.*

NIVEL		DOMINIO 2				Total	
		Competencia 5		Competencia 6		f	%
		f	%	f	%		
Muy bueno	13 - 16	5	8,93	3	5,36	5	8,93
Bueno	10 - 13	26	46,43	30	53,57	24	42,86
Regular	07 - 10	18	32,14	13	23,21	23	41,07
Deficiente	4 - 7	7	12,50	10	17,86	4	7,14

TOTAL	56	100	56	100	56	100
-------	----	-----	----	-----	----	-----

Fuente: Anexo 1.

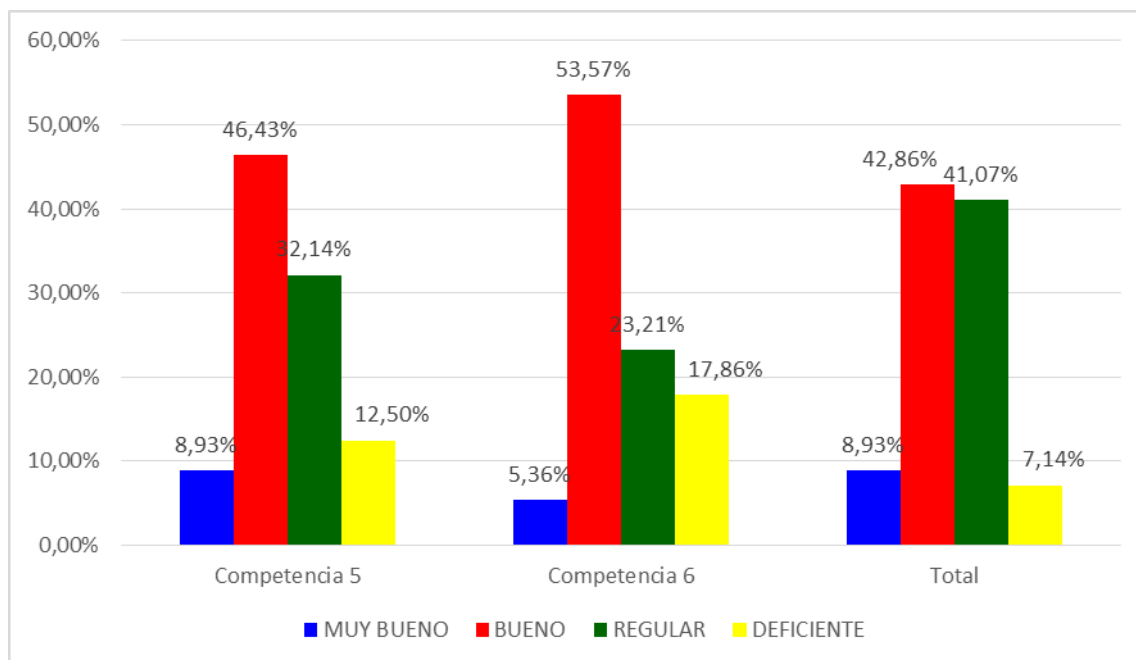


Figura 3. Nivel de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las II EE secundarias de Vilcabamba - 2019.

Fuente: Tabla 4.

La tabla 4 y la figura 3, nos permiten visualizar los resultados sobre el nivel de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes que realizan los directores como líderes pedagógicos en las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en la que de un total de 56 docentes encuestados respondieron:

Referente al indicador denominado competencia 5 referido a: promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje, el 12,50% de docentes califican como deficiente, el 32,14% de docentes califican como regulares, el 46,43% califican como bueno y el 8,93% califican como muy bueno.

Referente al indicador denominado competencia 6 referido a: gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje, el 17,86% de docentes califican como deficiente, el 23,21% de docentes

califican como regulares, el 53,57% califican como bueno y el 5,36% califican como muy bueno.

En consecuencia, se puede deducir que referente al dominio 2 considerado como dimensión de la variable liderazgo pedagógico de los directores los docentes manifiestan en más del 50% que se cumplen en niveles aceptables.

Tabla 5

*Nivel de desempeño profesional del docente en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019.*

	NIVEL		DIMENSIONES								Total	
			Dominio 1		Dominio 2		Dominio 3		Dominio 4		f	%
			f	%	f	%	f	%	f	%		
Muy bueno	50 - 62	7	12,50	7	12,50	8	14,29	4	7,14	5	8,93	
Bueno	38 - 50	34	60,71	23	41,07	31	55,36	32	57,14	33	58,93	
Regular	27 - 38	14	25,00	25	44,64	17	30,36	20	35,71	18	32,14	
Deficiente	15 - 27	1	1,79	1	1,79	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL</b>		56	100	56	100	56	100	56	100	56	100	

Fuente: Anexo 2.

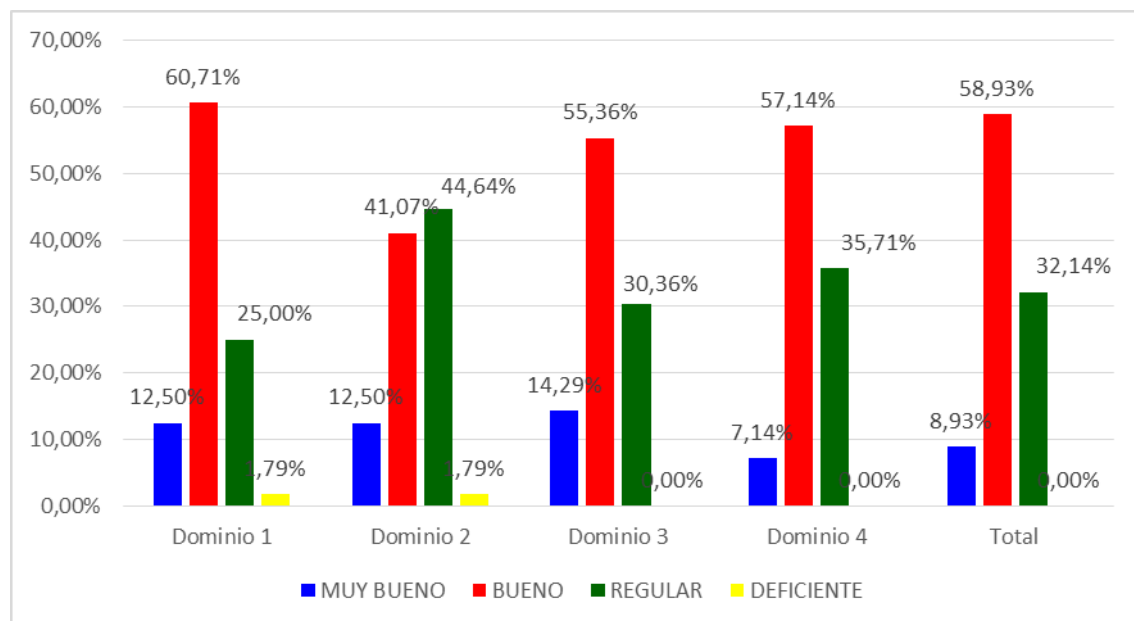


Figura 4. Nivel de desempeño profesional del docente en las II EE secundarias de Vilcabamba - 2019.

Fuente: Tabla 5.

La tabla 5 y la figura 4, nos permiten visualizar los resultados sobre el nivel de desempeño profesional del docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en la que de un total de 56 docentes encuestados respondieron:

Referente a la dimensión: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes que es el dominio 1 del desempeño docente, el 1,79% de docentes se ubican en el nivel deficiente, el 25% de docentes se ubican en el nivel regular, el 60,71% de docentes se ubican en el nivel bueno y el 12,50% de docentes se ubican en el nivel muy bueno.

Referente a la dimensión: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes que es el dominio 2 del desempeño docente, el 1,79% de docentes se ubican en el nivel deficiente, el 44,64% de docentes se ubican en el nivel regular, el 41,07% de docentes se ubican en el nivel bueno y el 12,50% de docentes se ubican en el nivel muy bueno.

Referente a la dimensión: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad que es el dominio 3 del desempeño docente, el 30,36% de docentes se ubican en el nivel regular, el 55,36% de docentes se ubican en el nivel bueno y el 14,29% de docentes se ubican en el nivel muy bueno.

Referente a la dimensión: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente que es el dominio 4 del desempeño docente, el 35,71% de docentes se ubican en el nivel regular, el 57,14% de docentes se ubican en el nivel bueno y el 7,14% de docentes se ubican en el nivel muy bueno.

En consecuencia, se puede deducir que referente a la variable desempeño profesional del docente, el 32,14% como regulares, el 58,93% como bueno y el 8,93% como muy bueno.

Tabla 6

*Nivel de preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019.*

NIVEL		DOMINIO 1				Total	
		Competencia 1		Competencia 2		f	%
		f	%	f	%		
Muy bueno	10,5 - 13	9	16,07	14	25,00	7	12,50



Bueno	8 - 10,5	25	44,64	33	58,93	34	60,71
Regular	5,5 - 8	22	39,29	8	14,29	14	25,00
Deficiente	3 – 5,5	0	0,00	1	1,79	1	1,79
TOTAL		56	100	56	100	56	100

Fuente: Anexo 2.

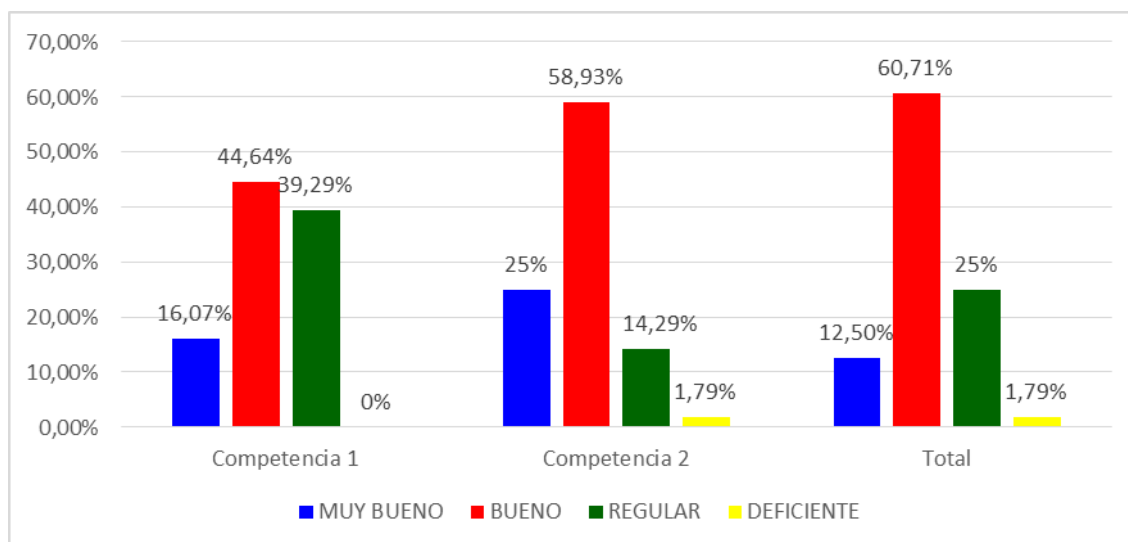


Figura 5. Nivel de preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las II EE secundarias de Vilcabamba – 2019.

Fuente: Tabla 6.

La tabla 6 y la figura 5, nos permiten visualizar los resultados sobre el nivel de preparación para el aprendizaje de los estudiantes, que realizan los docentes en las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en la que de un total de 56 docentes encuestados respondieron:

Referente al indicador denominado competencia 1 referido a: Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral, el 39,29% de docentes se ubican en el nivel regular, el 44,64% de docentes se ubican en el nivel bueno y el 16,07% de docentes se ubican en el nivel muy bueno.

Referente al indicador denominado competencia 2 referido a: Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico el uso de los recursos disponibles y la

evaluación, en una programación curricular en permanente revisión, el 1,79% de docentes se ubican en el nivel deficiente, el 14,29% de docentes se ubican en el nivel regular, el 58,93% de docentes se ubican en el nivel bueno y el 25% de docentes se ubican en el nivel muy bueno.

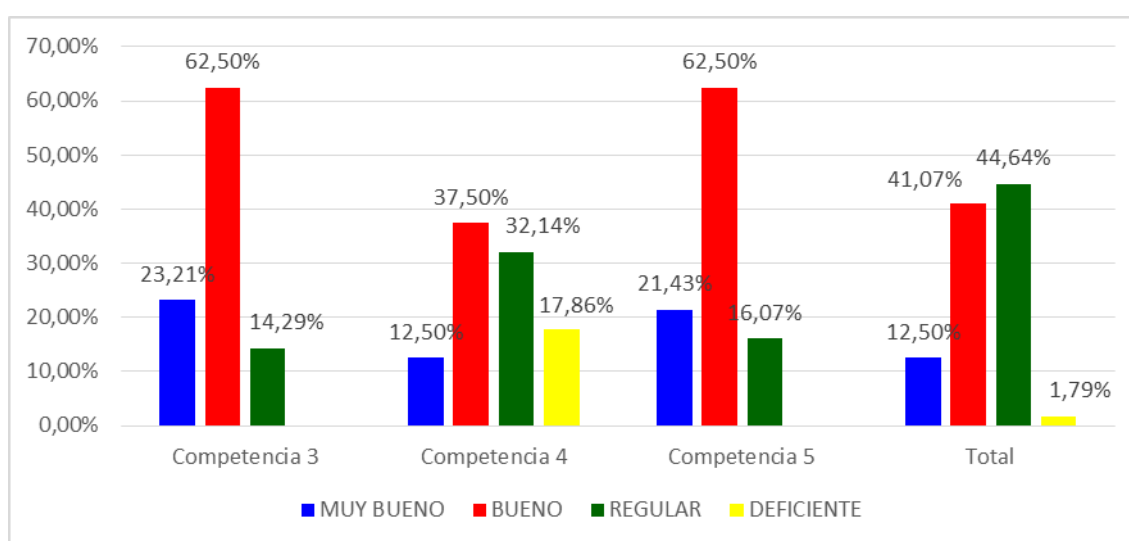
En consecuencia, se puede deducir que referente al dominio 1 considerado como dimensión de la variable desempeño profesional del docente, más del 50% de docentes se ubican en niveles satisfactorios en su desempeño.

Tabla 7

*Nivel de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019.*

NIVEL		DOMINIO 2						Total	
		Competencia 3		Competencia 4		Competencia 5		f	%
		f	%	f	%	f	%		
Muy bueno	21 - 26	13	23,21	7	12,50	12	21,43	7	12,50
Bueno	16 - 21	35	62,50	21	37,50	35	62,50	23	41,07
Regular	11 - 16	8	14,29	18	32,14	9	16,07	25	44,64
Deficiente	6 - 11	0	0,00	10	17,86	0	0,00	1	1,79
TOTAL		56	100	56	100	56	100	56	100

Fuente: Anexo 2.



*Figura 6.* Nivel de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las II EE secundarias de Vilcabamba - 2019.

La tabla 7 y la figura 6, nos permiten visualizar los resultados sobre el nivel de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, que realizan los docentes en las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en la que de un total de 56 docentes encuestados respondieron:

Referente al indicador denominado competencia 3 referido a: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales, el 14,29% de docentes se ubican en el nivel regular, el 62,50% de docentes se ubican en el nivel bueno y el 23,21% de docentes se ubican en el nivel muy bueno.

Referente al indicador denominado competencia 4 referido a: Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos, el 17,86% de docentes se ubican en el nivel deficiente, el 32,14% de docentes se ubican en el nivel regular, el 37,50% de docentes se ubican en el nivel bueno y el 12,50% de docentes se ubican en el nivel muy bueno.

Referente al indicador denominado competencia 5 referido a: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y contextos culturales, el 16,07% de docentes se ubican en el nivel regular, el 62,50% de docentes se ubican en el nivel bueno y el 21,43% de docentes se ubican en el nivel muy bueno.

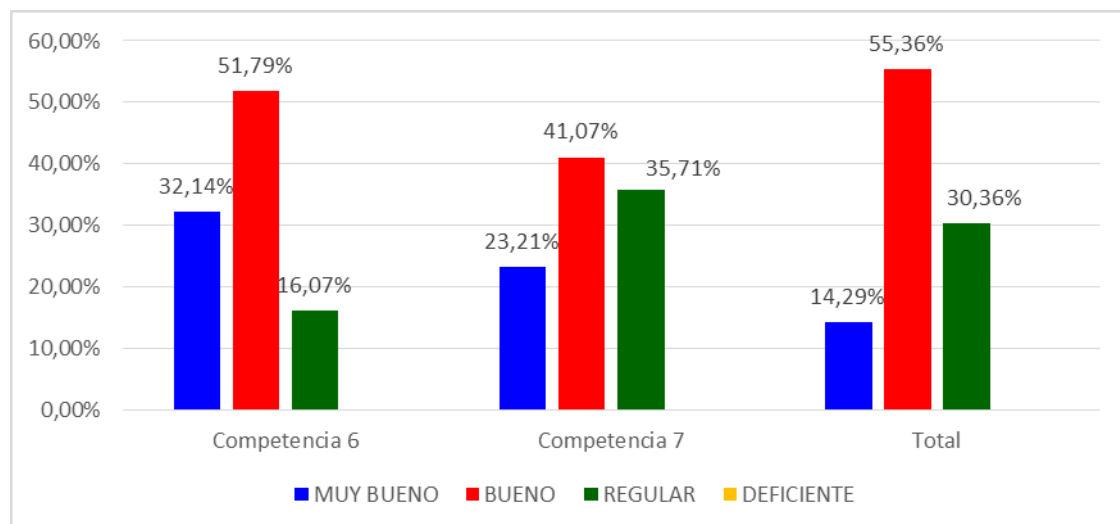
En consecuencia, se puede deducir que referente al dominio 2 considerado como dimensión de la variable desempeño profesional del docente, más del 50% de docentes se ubican en niveles satisfactorios en su desempeño.

Tabla 8

*Nivel de participación en la gestión de la escuela articulada con la comunidad en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019.*

NIVEL		DOMINIO 3				Total	
		Competencia 6		Competencia 7		f	%
		f	%	f	%		
Muy bueno	10,5 - 13	18	32,14	13	23,21	8	14,29
Bueno	8 – 10,5	29	51,79	23	41,07	31	55,36
Regular	5,5 - 8	9	16,07	20	35,71	17	30,36
Deficiente	3 – 5,5	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL		56	100	56	100	56	100

Fuente: Anexo 2.



*Figura 7. Nivel de participación en la gestión de la escuela articulada con la comunidad en las II EE secundarias de Vilcabamba – 2019.*

Fuente: Tabla 8.

La tabla 8 y la figura 7, nos permiten visualizar los resultados sobre el nivel de participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, que realizan los docentes en las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en la que de un total de 56 docentes encuestados respondieron:

Referente al indicador denominado competencia 6 referido a: Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional que genere

aprendizajes de calidad, el 16,07% de docentes se ubican en el nivel regular, el 51,79% de docentes se ubican en el nivel bueno y el 32,14% de docentes se ubican en el nivel muy bueno.

Referente al indicador denominado competencia 7 referido a: Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y la sociedad civil, aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados, el 35,71% de docentes se ubican en el nivel regular, el 41,07% de docentes se ubican en el nivel bueno y el 23,21% de docentes se ubican en el nivel muy bueno.

En consecuencia, se puede deducir que referente al dominio 3 considerado como dimensión de la variable desempeño profesional del docente, más del 50% de docentes se ubican en niveles satisfactorios en su desempeño.

Tabla 9

*Nivel de desarrollo de la profesionalidad e identidad docente en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019.*

NIVEL		DOMINIO 4				Total	
		Competencia 8		Competencia 9		f	%
		f	%	f	%		
Muy bueno	10,5 - 13	13	23,21	7	12,50	4	7,14
Bueno	8 – 10,5	24	42,86	34	60,71	32	57,14
Regular	5,5 - 8	19	33,93	15	26,79	20	35,71
Deficiente	3 – 5,5	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL		56	100	56	100	56	100

Fuente: Anexo 2.

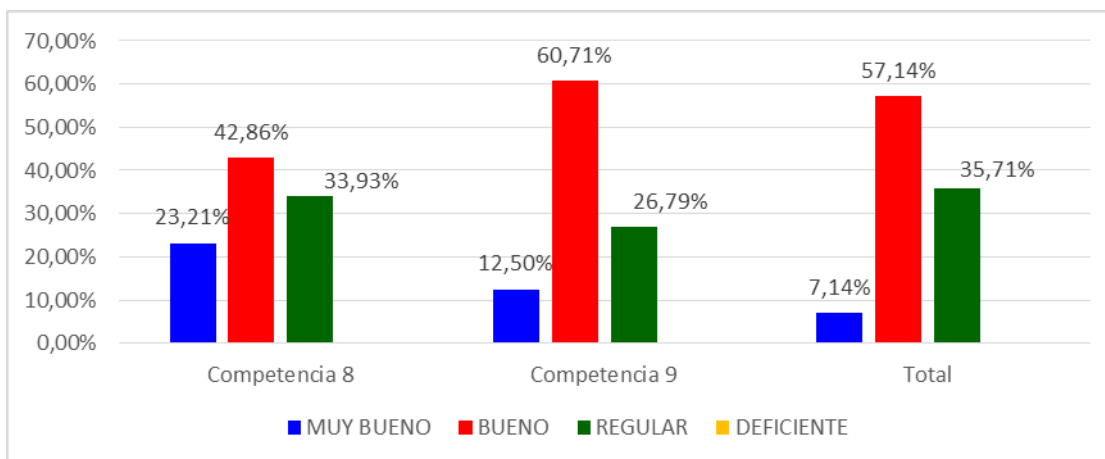


Figura 8. Nivel de desarrollo de la profesionalidad e identidad docente en las IIEE secundarias de Vilcabamba - 2019.

Fuente: Tabla 9.

La tabla 9 y la figura 8, nos permiten visualizar los resultados sobre el nivel de desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, que realizan los docentes en las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en la que de un total de 56 docentes encuestados respondieron:

Referente al indicador denominado competencia 8 referido a: Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional, el 33,93% de docentes se ubican en el nivel regular, el 42,86% de docentes se ubican en el nivel bueno y el 23,21% de docentes se ubican en el nivel muy bueno.

Referente al indicador denominado competencia 9 referido a: Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social., el 26,79% de docentes se ubican en el nivel regular, el 60,71% de docentes se ubican en el nivel bueno y el 12,50% de docentes se ubican en el nivel muy bueno.

En consecuencia, se puede deducir que referente al dominio 4 considerado como dimensión de la variable desempeño profesional del docente, más del 50% de docentes se ubican en niveles satisfactorios en su desempeño.

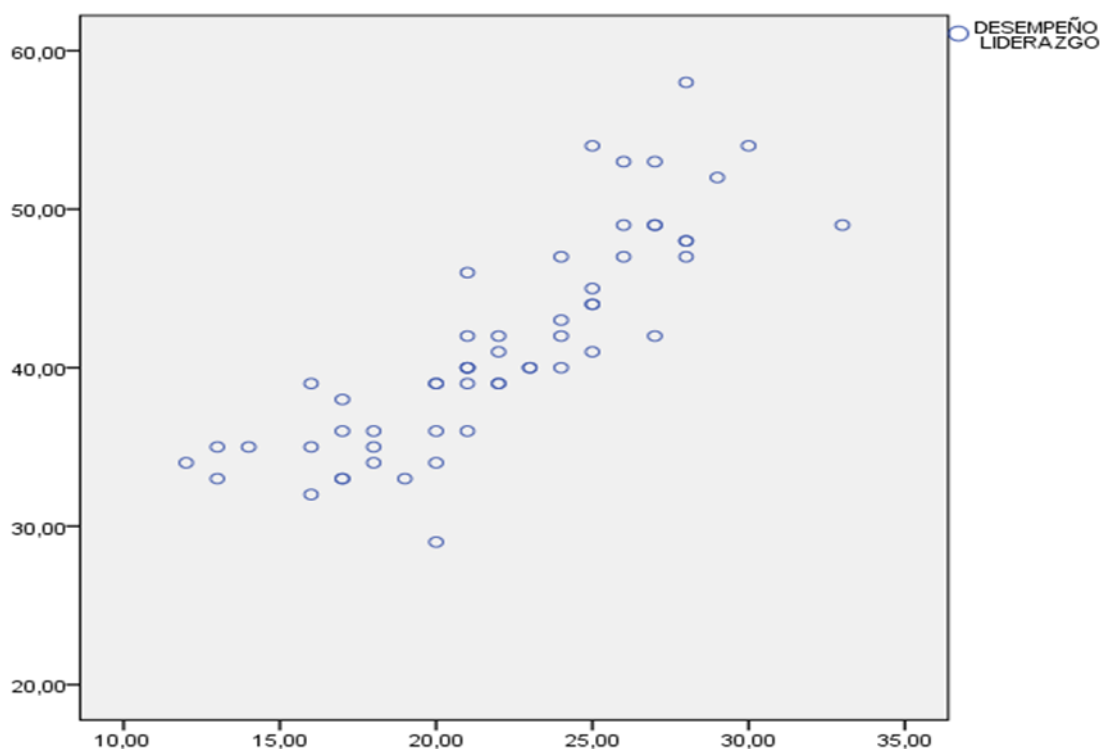
Tabla 10

*Grado de correlación entre las variables liderazgo pedagógico de los directores y desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de Vilcabamba - 2019.*

		LIDERAZGO	DESEMPEÑO
LIDERAZGO	Pearson Correlation	1	,837**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	56	56
DESEMPEÑO	Pearson Correlation	,837**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	56	56

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Anexo 01 y 02.



*Figura 9. Grado de correlación entre las variables liderazgo pedagógico de los directores y desempeño docente en las II EE secundarias de Vilcabamba - 2019.*

Fuente: Tabla 10.

El valor estadístico  $r$  de Pearson es de 0,837, además esta correlación es muy significativa por lo que se puede afirmar con un 99% de confianza, que en el ámbito de estudio existe una correlación positiva alta entre la variable liderazgo pedagógico y la

variable desempeño docente, porque el valor del Sig. (2-tailed) es de 0,000, que se encuentra por debajo del 0,01 requerido.

### **Discusión de resultados**

Los directores gestionan las condiciones, orientan los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en niveles regulares para que los docentes de las instituciones preparen sus clases para la enseñanza y para el aprendizaje de los estudiantes además participan en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y se involucra al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente; es decir, los directores cumplen sus roles, sus desempeños como líderes pedagógicos en niveles muy regulares en el distrito de Vilcabamba.

El resultado referente a la primera variable liderazgo pedagógico de los directores los docentes encuestados calificaron: el 7,14% como deficiente, el 46,43% como regulares, el 42,86% como bueno y el 3,57% como muy bueno, al respecto el Ministerio de Educación en el documento normativo El Marco de Buen Desempeño del Directivo, demanda al sistema generar condiciones para que se produzca el cambio, y al líder directivo, la preparación para afrontar la complejidad de dicha reforma que se les ha dotado como una herramienta estratégica educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En esa misma línea Gallegos (2008), manifiesta que “el líder es aquella persona que tiene cualidades personales y de ella se deriva la capacidad de persuadir o dirigir y es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social, los cargos o funciones que puedan desempeñar”, sin embargo, en esta investigación encontramos que los directores promueven participación organizada de la comunidad educativa y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizajes y los docentes no presentan oportunamente sus documentos de planificación curricular como sesiones de aprendizaje. Además, en el caso nuestro encontramos que los directores convocan talleres donde participan miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones y desarrollo de acciones para el cumplimiento de las metas de aprendizaje en donde los docentes organizan el aula para el trabajo pedagógico y el aprendizaje atendiendo a la diversidad.

Los resultados referentes al dominio 1 considerado como dimensión de la variable liderazgo pedagógico de los directores, los docentes manifiestan en más del 50% que se



cumplen en niveles bajos, al respecto (Gonzales y Guzmán, 2016) encontraron que la relación entre el liderazgo del director y el nivel de compromiso de la Institución Educativa es directa, porque se acepta la hipótesis planteada en la investigación ya que el valor de  $p=0,0$  es casi perfecta, lo mismo sucede con los resultados de (Mamani e Isidro, 2009), quienes manifiestan que existe relación entre el estilo directivo y las dimensiones del desempeño docente.

Los resultados referentes al dominio 2 considerado como dimensión de la variable liderazgo pedagógico de los directores los docentes manifiestan en más del 50% que se cumplen en niveles aceptables. Este resultado es también coincidente al de Contreras (2009), quien encontró que la directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del que ejerce con los alumnos.

El resultado referente a la segunda variable denominada desempeño docente nuestros resultados muestran que el 32,14% como regulares, el 58,93% como bueno y el 8,93% como muy bueno. En este caso Espinoza (2014); también coincide que el desempeño docente es bueno, pues toma en cuenta los intereses, motivaciones y conocimientos previos de los alumnos, durante el desarrollo de las clases procuran aclarar dudas y reforzar el aprendizaje a través de actividades individuales y grupales. En el caso nuestro, referente al dominio 2 considerado como dimensión de la variable desempeño profesional del docente, más del 50% de docentes se ubican en niveles satisfactorios en su desempeño. Al respecto Subaldo (2012), encuentra que las experiencias negativas llevan a la insatisfacción personal y profesional que con frecuencia ocasionan el desgaste e incluso el rechazo de la profesión y llegan a afectar a la felicidad y bienestar del docente. Pereyra (2009) en relación a la capacitación y formación de estos educadores, se observa poca formación integral, aun se denota en los docentes la carencia de conocimientos para desarrollar la tarea. Así mismo, nuestros resultados referentes a la variable desempeño profesional del docente, el 32,14% como regulares, el 58,93% como bueno y el 8,93% como muy bueno, Romero (2014) manifiesta que el desempeño de sus docentes es “Alto” lo que indica que cuentan con docentes bien preparados y comprometidos con su labor pedagógica. En nuestros resultados referente al dominio 2 considerado como dimensión de la variable desempeño profesional del docente, más del 50% de docentes se ubican en niveles satisfactorios en su desempeño. Al respecto Maldonado (2012) determinó, según opinión de los estudiantes, existe una

correlación estadísticamente significativa de 0,857 “correlación positiva considerable”, por tanto, la percepción del desempeño docente se relaciona con el aprendizaje. Referente al dominio 2 considerado como dimensión de la variable desempeño profesional del docente, en nuestros resultados, más del 50% de docentes se ubican en niveles satisfactorios en su desempeño y referente al dominio 4 considerado como dimensión de la variable desempeño profesional del docente, más del 50% de docentes se ubican en niveles satisfactorios en su desempeño, al respecto Juárez (2012) concluye que tiene una elevada tendencia a presentar niveles buenos.

Referente al grado de correlación entre las variables liderazgo pedagógico y desempeño docente, Al respecto Zárate (2011), encontró que, existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativo, la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente es alto, pero es contradictorio a los resultados de Reyes (2012), que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de Callao. Referente al dominio 1 considerado como dimensión de la variable liderazgo pedagógico de los directores en nuestra investigación, los docentes manifiestan en más del 50% que se cumplen en niveles bajos. Este resultado es semejante a los de (Macahuachi y Gonzales, 2016), que existe una relación directa y significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado. Referente al dominio 2 considerado como dimensión de la variable liderazgo pedagógico en el caso nuestro, los directores, los docentes manifiestan en más del 50% que se cumplen en niveles aceptables, al respecto, Sillocca (2015) coincide con ello en el sentido de que los estilos de liderazgo directivo asumido por los directores influyen significativamente en el desempeño laboral de los docentes de educación secundaria.

## CONCLUSIONES

PRIMERA: Existe un alto grado de correlación entre el liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019; pues, el mayor porcentaje de directores gestionan las condiciones y orientan los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y en donde los docentes preparan recursos materiales para la enseñanza y también para el aprendizaje de los estudiantes además participan en la gestión de la institución articulada a la comunidad y se involucra al desarrollo de la profesionalidad e identidad docente, esta conclusión se evidencia con el coeficiente de correlación de Pearson ( $r = 0,837$ ) el cual es una correlación positiva alta y significativa entre las variables, a un nivel de significancia del 1% (0,01).

SEGUNDA: El nivel de liderazgo pedagógico de los directores de las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba de la Provincia de la Convención, es de nivel regular según la calificación del 46,43% de docentes y de nivel bueno por el 42,86% de docentes, esto significa que los directores como líderes pedagógicos cumplen de alguna manera los compromisos de gestión como es el de gestionar las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orienta los procesos pedagógicos, estos datos se evidencian en la tabla N° 02.

TERCERA: El nivel de desempeño profesional de los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba del distrito de la Convención, es de nivel bueno en el 58,93% de docentes, debido a que los docentes son evaluados en su desempeño cada año por parte de sus directivos, esto significa que los dominios de desempeño como preparación para el aprendizaje y la enseñanza, participación en la gestión de la escuela y el desarrollo profesional son en niveles buenos, esta conclusión se evidencia en la tabla N° 05 de la presente investigación.

## RECOMENDACIONES

PRIMERA: En cuanto a las variables de liderazgo pedagógico con el desempeño docente existe un alto grado de correlación, por ende, se recomienda que el líder pedagógico y los docentes continúen conjugando acciones para fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje coadyuvando e incentivar acciones por el liderazgo del director por el bien de la institución y de sus propios líderes para seguir creciendo y fortaleciendo una educación de calidad.

SEGUNDA: En cuanto al nivel de liderazgo pedagógico, los directivos deben empoderarse en las normas vigentes relacionados a los compromisos de gestión escolar para que el cumplimiento de las mismas sea de manera eficiente en la mejora satisfactoria de los procesos de aprendizaje en los estudiantes.

TERCERA: Si bien el desempeño de los dominios es bueno en los docentes; sin embargo, se recomienda a los directores de las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba, que el reforzamiento en el Marco de Buen Desempeño Docente, debe realizarse de manera permanente para que se desarrollen y se perfeccionen, construyan en comunidades una visión compartida en la práctica de la enseñanza.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, A. (2011). *La excelencia gerencial en educación*. Lima: cepal.
- Anderson. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Lima: adventure.
- Añorga J. (20056). *Una teoría para el mejoramiento profesional y humano*. La Habana, Cuba: Boletín del CENESEDA.
- Calero, M. (2000). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2002). *Estilos de liderazgo*. Lima: San Cristobal.
- Collao, O. (2007). *Administración y gestión educativa*. Lima: San Marcos.
- Contreras Paredes, B. M. (2009). Tesis "*Liderazgo directivo en la gestion escolar desde el enfoque político de la escuela*". Lima: San Juan.
- Covas, Z., & Perez, M. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin Y análisis de un caso real*. Publicaciones, 11,12.
- Cuenca, B., Haro, D. (2006) *Filosofía de la educación superior para el docente*. Cuba, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Vol. 01 (10).
- Cueva, A. (2006). *Diccionario de pedagogía*. Lima: Publicaciones.
- Espinoza, A. (2014). *Desempeño docente en el proceso de enseñanza en el nivel de educación básica superior del centro educativo colegio de bachillerato, ciudad de Portovelo, del Cantón Portovelo, provincia de El Oro, en el año lectivo 2013- 2014*. (Tesis de maestria). Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador.
- Fernandez, J., & Alvarez, M. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Lima: Publicaciones.
- Gallegos, A. (2008). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- Gonzales, A., & Guzman, H. (2016). *Relación entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la Institucion Educativa Inicial N° 345 Jaramilluyoc de la ciudad de Quillabamba en el año 2015*. Quillabamba: Publicaciones.
- Juárez, A. (2012) *Desempeño docente en una institución educativa policial de la región callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio De Loyola, Perú.
- Ledo, C. (2007). *Un enfoque creativo y vivencial como vía de superación para el Metodólogo General Integral de Secundaria Básica*. (Tesis de doctorado) Universidad Santiago de Cuba.

- Lussier, R. (2002). *Liderazgo*. Arequipa: Publicaciones.
- Macahuachi Guerra, p. b., & gonzales quezada, k. d. (2016). "*Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Inicial nuestra señora de la esperanza del distrito de Tambopata Puerto Maldonado*". Puerto Maldonado: Publicaciones.
- Maldonado R. (2012) *Percepción del desempeño docente en relación con el aprendizaje de los estudiantes*. (Tesis de pregrado) universidad de San Martin de Porres. Perú
- Mamani, C., & Isidro, W. (2009). *Estilo de liderazgo directivo y su influencia en el desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias de la ciudad de Juli*. Puno: Publicaciones.
- Mansilla, J. (2007). *El liderazgo estratégico y la gestión eficaz*. Lima: Inmaculada Concepción.
- Marchesi, U. (2007). *Sobre el bienestar de los docentes. Competencias, emociones y valores*. Madrid: Editorial Alianza.
- Ministerio de Educacion del Perú. (2012). *Marco del buen desempeño directivo*. Lima: MINEDU.
- Munch, L. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. Mexico: cepal.
- Pereyra L. (2010). *El desempeño profesional docente en el jardín maternal*. (Tesis de maestría). Universidad Abierta Interamericana. Argentina.
- Reyes Flores, Nilo. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla - Callao*. Lima: San Cristobal.publicaciones.
- Romero A. (2014) *Evaluación del desempeño docente en una Red de Colegios Particulares de Lima* (Tesis de maestría) Pontifica Universidad Católica del Perú, Lima.
- Sillocca cruz, D. (2015). *Efectos de estilos de liderazgo directivo en el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel Secundario de Zona Urbano distrito de Santo Tomas* . Puno: Publicaciones.
- Subaldo, L (2012). *Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado* (Tesis de pregrado) Universidad de Valencia psicología de la educación y del desarrollo humano. España.
- Vilca, L. (2018). *Coeficiente de correlación*. Puno: Publicaciones.



Zarate Ramirez, D.(2011) *Liderazgo directivo y el desempeño docente en Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia, Lima*. Lima: San Marcos.



# ANEXOS



## ANEXO 1. FICHA DE EVALUACIÓN: ENCUESTA PARA EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

(Para evaluar el desempeño de los directores de las IIEE por el docente)

### INSTRUMENTO N°. 01

NOMBRE DEL DIRECTOR (A).....

IE: .....

#### PRESENTACION

Estimado docente la presente encuesta pretende recopilar información referente al liderazgo pedagógico del director (a) de la I.E. donde usted labora. Por ello rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a los ítems de la ficha de evaluación.

Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

#### DATOS GENERALES

1. Institución educativa donde trabaja  
.....
2. Condición laboral: Contratado ( ) Nombrado ( )
3. Tiempo de trabajo en la institución:  
.....
4. Tiempo de servicio en la docencia:  
.....

#### INDICACIÓN:

Marque con una (x) la opción que corresponda a su opinión, según la leyenda de abajo.

1. **Inicio:** Cuando el director está empezando a desarrollar los desempeños previstos o evidencia dificultades y requiere acompañamiento permanente en la institución educativa y la intervención de otras instituciones.
2. **Proceso:** Cuando el director está en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento periódico en la institución educativa y la intervención de otras instituciones.
3. **Logro Previsto:** Cuando el directivo evidencia el logro de los desempeños previstos.
4. **Logro destacado:** Cuando el directivo evidencia el logro por encima de los desempeños previstos y es potencial acompañante de sus pares profesionales en la institución educativa.

### Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

COMPETENCIAS	N°	INDICADORES DE DESEMPEÑO	DE	VALORACIÓN				FUENTE DE VERIFICACIÓN	DE
				1	2	3	4		
<b>Competencia 1</b> Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.	1	Realiza reuniones a inicios de año en la IE para diagnosticar y diseñar las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.					✓	Acta de reuniones	
<b>Competencia 2</b> Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto,	2	Convoca talleres y reuniones donde participan miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones y desarrollo de acciones para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					✓	Acta de reuniones	

el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

3

Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.

✓ Acta de reuniones

4

Participa en reuniones convocadas por los estudiantes, padres de familia, generando un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, manejando estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos.

✓ Compromisos asumidos  
✓ Acta de reuniones con actores educativos.

**Competencia 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.

5

Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.

✓ Informe rendición de cuentas sobre uso de recursos

**PUNTAJE PARCIAL:**

**Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes**

**Competencia 5**

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

6

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

✓ Diplomas, certificados y RD emitidas estimulando a docentes.

7

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

✓ Ejecución del día del logro.

8

Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.

✓ Actas de reuniones sobre reflexión de la práctica docente.

**Competencia 6**

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

9

Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.

✓ Reporte al SIAGIE  
✓ Fichas de monitoreo a los docentes.

**PUNTAJE PARCIAL:**

**RESULTADO GENERAL**

.....

**FIRMA Y SELLO**

**DOCENTE DE AULA**

## ANEXO 2. FICHA DE EVALUACIÓN: ENCUESTA PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE

(Para evaluar el desempeño de los docentes de las IIEE por el director)

### INSTRUMENTO N.º 02

NOMBRE DEL DOCENTE.....

IE: .....

#### PRESENTACION:

Señor director (a) la presente ficha tiene por finalidad recoger información acerca del trabajo o desempeño que tiene la docente en la I.E. donde usted dirige. Por ello rogaría a que pueda responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario. Agradezco su gran apoyo y generosidad al participar en esta encuesta.

#### DATOS GENERALES

1. Edad: ..... años.
2. Institución educativa donde dirige.....
3. Año de experiencia como director.....
4. Año de experiencia como docente.....
5. Tiempo de trabajo como director en la actual I.E.....

#### INDICACIÓN:

Marque con una (x) la opción que corresponda a su opinión, según la leyenda de abajo.

- 1. Inicio:** Cuando el docente está empezando a desarrollar los desempeños previstos o evidencia dificultades y requiere acompañamiento pedagógico permanente en la institución educativa y la intervención de otras instituciones. **(01 a 20 puntos)**
- 2. Proceso:** Cuando el docente está en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en la institución educativa y la intervención de otras instituciones. **(21 a 35 puntos)**
- 3. Logro Previsto:** Cuando el docente evidencia el logro de los desempeños previstos. **(36 a 50)**
- 4. Logro destacado:** Cuando el docente evidencia el logro por encima de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales en la institución educativa. **(51 a 60)**

#### Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN				FUENTE DE VERIFICACIÓN
			1	2	3	4	
<b>Competencia 1</b> Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	1	Demuestra conocimientos actualizados, comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en su área curricular y la didáctica del área que enseña.					✓ Ficha de monitoreo
<b>Competencia 2</b> Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr	2	Elabora creativamente la programación anual, UDA, SIC/SA, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las					✓ Programación anual ✓ UDA/SIC/SA.

en sus estudiantes, el proceso pedagógico el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

**PUNTAJE PARCIAL:**

**Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

**Competencia 3**

Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

estrategias y medios seleccionados.

Presenta oportunamente sus documentos de planificación curricular: PA/UDA/SIC/SA.

✓ Fecha cargo de entrega

**Competencia 4**

Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos.

Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.

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

Propicia y desarrolla estrategias pedagógicas en actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico, reflexivo y creativo en los estudiantes para que utilicen sus conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud crítica.

Utiliza recursos tecnológicos/materiales educativos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de aprendizaje.

✓ Ficha de monitoreo

✓ Ficha de monitoreo

✓ Ficha de monitoreo.

✓ Ficha de visita al aula de innovación y/ CRT.

✓ Ficha de monitoreo.

**Competencia 5**

Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y contextos culturales.

Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.

Evalúa los aprendizajes y sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.

✓ Matriz de evaluación

✓ Reporte/informe de la sistematización e interpretación de resultados.

✓ Registro de evaluación.

**PUNTAJE PARCIAL:**

**Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

**Competencia 6**

Participa activamente con

Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, de la

✓ Acta y fichas de asistencia a

actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional que genere aprendizajes de calidad.

### Competencia 7

Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y la sociedad civil, aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados

### PUNTAJE PARCIAL:

## Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

### Competencia 8

Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.

### Competencia 9

Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

### PUNTAJE PARCIAL:

### RESULTADO GENERAL

propuesta curricular y de los planes de mejora continua, PAT, involucrándose activamente en equipos de trabajo.

11 Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la IE.

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

13 Participa en eventos y actividades (feria de ciencias, eventos culturales, académicos, concurso, entre otros donde manifiesta su profesionalidad e identidad docente con la institución.

14 Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico en el aula y las actividades convocadas por la IE.

15 Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

reuniones.

- ✓ Presentación de proyectos.
- ✓ Informe de avance y resultados de los productos obtenidos.

- ✓ Participación en escuela de padres, reuniones de APAFA.

- ✓ Ficha de asistencia.
- ✓ Informe de actividad/comisión.

- ✓ Registro de asistencia.

- ✓ Reporte de TOE.
- ✓ Ficha de observación.

.....

FIRMA Y POST FIRMA

DIRECTOR

**FICHA DE VALIDACION DEL  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**



**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. NOMBRE DEL EXPERTO: Elio Ronald Ruelas Acero
- 1.2. ACTIVIDAD LABORAL DEL EXPERTO: Docente Universitario
- 1.3. INSTITUCION LABORAL DEL EXPERTO: Universidad Nacional del Altiplano Puno
- 1.4. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta

**ENCUESTA PARA EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

**II. EVALUACION DEL INSTRUMENTO:**

Ponderación:

**Pésimo (P)= 0,0 Deficiente (D)= 0,5 Regular(R) = 1,0 Bueno (B) = 1,5 Excelente (E) = 2,0**

CRITERIOS DE EVALUACION	P (0,0)	D (0,5)	R (1,0)	B (1,5)	E (2,0)
CLARIDAD. Los ítems o las preguntas están redactadas con claridad y son coherentes a los indicadores de la variable que se quiere investigar es decir cada indicador está expresado en un ítem o en una pregunta.					X
OBJETIVIDAD. Los ítems o las preguntas están redactadas en forma de indicadores observables o medibles y en conjunto pueden ser tratados estadísticamente para probar la hipótesis.					X
ACTUALIDAD. Los ítems o las preguntas corresponden a las formas actuales de formulación de los instrumentos de investigación y sobre todo guardan relación con el orden de los indicadores de la variable respectiva.				X	
ORGANIZACION. La formulación de los ítems o preguntas tienen una secuencia lógica según el tipo de investigación científica (pueden ser cerradas, abiertas o mixtas según el caso).				X	
COHERENCIA SEMANTICA. Los ítems o preguntas del instrumento de investigación permiten recoger los datos necesarios para probar la hipótesis o las hipótesis planteadas en la investigación.				X	
CONSISTENCIA TEORICA. Los ítems o preguntas se sustentan o derivan del marco teórico desarrollado en el proyecto de investigación.				X	
METODOLOGIA. Este instrumento de investigación corresponde a la técnica apropiada para recoger los datos necesarios y confiables de la variable a investigarse.					X
ESTRUCTURA FORMAL. El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos: título, encabezado o parte informativa, cuerpo (conjunto de ítems) precedido por la instrucción correspondiente.					X
ORIGINALIDAD. Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos de elaboración, de lo contrario es un instrumento ya utilizado (validado), cuya fuente se menciona al final.					X
<b>PUNTAJES PARCIALES</b>				6	10
<b>PUNTAJE FINAL</b>	16				

**III. RECOMENDACIONES**

.....  
 .....

Puno, noviembre de 2020



**UNA**  
PUNO

Firmado digitalmente por RUELAS  
ACERO Elio Ronald FAU  
20145496170 soft  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 11.07.2021 20:58:19 -05:00

Firma y postfirma

**FICHA DE VALIDACION DEL  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**



**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. NOMBRE DEL EXPERTO: Elio Ronald Ruelas Acero
- 1.2. ACTIVIDAD LABORAL DEL EXPERTO: Docente Universitario
- 1.3. INSTITUCION LABORAL DEL EXPERTO: Universidad Nacional del Altiplano Puno
- 1.4. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta

**ENCUESTA PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE**

**II. EVALUACION DEL INSTRUMENTO:**

Ponderación:

**Pésimo (P)= 0,0 Deficiente (D)= 0,5 Regular(R) = 1,0 Bueno (B) = 1,5 Excelente (E) = 2,0**

CRITERIOS DE EVALUACION	P (0,0)	D (0,5)	R (1,0)	B (1,5)	E (2,0)
CLARIDAD. Los ítems o las preguntas están redactadas con claridad y son coherentes a los indicadores de la variable que se quiere investigar es decir cada indicador está expresado en un ítem o en una pregunta.					X
OBJETIVIDAD. Los ítems o las preguntas están redactadas en forma de indicadores observables o medibles y en conjunto pueden ser tratados estadísticamente para probar la hipótesis.					X
ACTUALIDAD. Los ítems o las preguntas corresponden a las formas actuales de formulación de los instrumentos de investigación y sobre todo guardan relación con el orden de los indicadores de la variable respectiva.				X	
ORGANIZACION. La formulación de los ítems o preguntas tienen una secuencia lógica según el tipo de investigación científica (pueden ser cerradas, abiertas o mixtas según el caso).				X	
COHERENCIA SEMÁNTICA. Los ítems o preguntas del instrumento de investigación permiten recoger los datos necesarios para probar la hipótesis o las hipótesis planteadas en la investigación.				X	
CONSISTENCIA TEORICA. Los ítems o preguntas se sustentan o derivan del marco teórico desarrollado en el proyecto de investigación.					X
METODOLOGIA. Este instrumento de investigación corresponde a la técnica apropiada para recoger los datos necesarios y confiables de la variable a investigarse.					X
ESTRUCTURA FORMAL. El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos: título, encabezado o parte informativa, cuerpo (conjunto de ítems) precedido por la instrucción correspondiente.					X
ORIGINALIDAD. Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos de elaboración, de lo contrario es un instrumento ya utilizado (validado), cuya fuente se menciona al final.					X
<b>PUNTAJES PARCIALES</b>				4,5	12
<b>PUNTAJE FINAL</b>				16,5	

**III. RECOMENDACIONES**

.....  
 .....

Puno, noviembre de 2020



Firmado digitalmente por RUELAS  
ACERO Elio Ronald FAU  
20145496170 soft  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 11.07.2021 20:57:59 -05:00

Firma y postfirma

**FICHA DE VALIDACION DEL  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**



**I. DATOS GENERALES:**

1.1. NOMBRE DEL EXPERTO: ...LINO VILCA MAMANI.....

1.4. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: .....

**ENCUESTA PARA EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

**II. EVALUACION DEL INSTRUMENTO:**

Ponderación:

**Pésimo (P)= 0,0 Deficiente (D)= 0,5 Regular(R) = 1,0 Bueno (B) = 1,5 Excelente (E) = 2,0**

CRITERIOS DE EVALUACION	P (0,0)	D (0,5)	R (1,0)	B (1,5)	E (2,0)
CLARIDAD. Los ítems o las preguntas están redactadas con claridad y son coherentes a los indicadores de la variable que se quiere investigar es decir cada indicador está expresado en un ítem o en una pregunta.					X
OBJETIVIDAD. Los ítems o las preguntas están redactadas en forma de indicadores observables o medibles y en conjunto pueden ser tratados estadísticamente para probar la hipótesis .					X
ACTUALIDAD. Los ítems o las preguntas corresponden a las formas actuales de formulación de los instrumentos de investigación y sobre todo guardan relación con el orden de los indicadores de la variable respectiva.					X
ORGANIZACION. La formulación de los ítems o preguntas tienen una secuencia lógica según el tipo de investigación científica (pueden ser cerradas , abiertas o mixtas según el caso).					X
COHERENCIA SEMÁNTICA. Los ítems o preguntas del instrumento de investigación permiten recoger los datos necesarios para probar la hipótesis o las hipótesis planteadas en la investigación.					X
CONSISTENCIA TEORICA. Los ítems o preguntas se sustentan o derivan del marco teórico desarrollado en el proyecto de investigación.				X	
METODOLOGÍA. Este instrumento de investigación corresponde a la técnica apropiada para recoger los datos necesarios y confiables de la variable a investigarse.				X	
ESTRUCTURA FORMAL. El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos: título, encabezado o parte informativa, cuerpo (conjunto de ítems) antecedido por la instrucción correspondiente.					X
ORIGINALIDAD. Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos de elaboración, de lo contrario es un instrumento ya utilizado (validado), cuya fuente se menciona al final.					X
<b>PUNTAJES PARCIALES</b>				3	14
<b>PUNTAJE FINAL</b>				17	

**III. RECOMENDACIONES**

.....  
.....

Puno, noviembre de 2020

.....  
Firma y postfirma



Firmado digitalmente por:  
VILCA MAMANI Lino FAU  
20145490170 soft  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 11/07/2021 22:17:53-0500



**FICHA DE VALIDACION DEL  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**



**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. NOMBRE DEL EXPERTO:.....LINO VILCA MAMANI.....  
 1.2. ACTIVIDAD LABORAL DEL EXPERTO: .....DOCENTE.....  
 1.3. INSTITUCION LABORAL DEL EXPERTO: .....UNA PUNO.....  
 1.4. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: .....

**ENCUESTA PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE**

**II. EVALUACION DEL INSTRUMENTO:**

Ponderación:

**Pésimo (P)= 0,0 Deficiente (D)= 0,5 Regular(R) = 1,0 Bueno (B) = 1,5 Excelente (E) = 2,0**

CRITERIOS DE EVALUACION	P (0,0)	D (0,5)	R (1,0)	B (1,5)	E (2,0)
CLARIDAD. Los ítems o las preguntas están redactadas con claridad y son coherentes a los indicadores de la variable que se quiere investigar es decir cada indicador está expresado en un ítem o en unapregunta.				X	
OBJETIVIDAD. Los ítems o las preguntas están redactadas en forma de indicadores observables o medibles y en conjunto pueden ser tratados estadísticamente para probar la hipótesis .				X	
ACTUALIDAD. Los ítems o las preguntas corresponden a las formas actuales de formulación de los instrumentos de investigación y sobre todo guardan relación con el orden de los indicadores de la variable respectiva.					X
ORGANIZACION. La formulación de los ítems o preguntas tienen una secuencia lógica según el tipo de investigación científica (pueden ser cerradas , abiertas o mixtas según el caso).					X
COHERENCIA SEMÁNTICA. Los ítems o preguntas del instrumento de investigación permiten recoger los datos necesarios para probar la hipótesis o las hipótesis planteadas en la investigación.					X
CONSISTENCIA TEORICA. Los ítems o preguntas se sustentan o derivan del marco teórico desarrollado en el proyecto de investigación.					X
METODOLOGIA. Este instrumento de investigación corresponde a la técnica apropiada para recoger los datos necesarios y confiables de la variable a investigarse.					X
ESTRUCTURA FORMAL. El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos: título, encabezado o parte informativa, cuerpo (conjunto de ítems) antecedido por la instrucción correspondiente.					X
ORIGINALIDAD. Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos de elaboración, de lo contrario es un instrumento ya utilizado (validado), cuya fuente se menciona al final.					X
<b>PUNTAJES PARCIALES</b>				3	14
<b>PUNTAJE FINAL</b>	17				

**III. RECOMENDACIONES**

.....  
 .....

Puno, noviembre de 2020

.....  
 Firma y postfirma



Firmado digitalmente por:  
 VILCA MAMANI Lino FAU  
 20145408170 soft  
 Motivo: Soy el autor del documento  
 Fecha: 11/07/2021 22:17:16-0500

ANEXO 3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	CATEGORÍA	INSTRUMENTO
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	DOMINIO 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	Realiza reuniones a inicios de año en la IE para diagnosticar y diseñar las características en la comunidad educativa.	1. Inicio	
		Convoca talleres y reuniones donde participan miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones y desarrollo de acciones.		
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	DOMINIO 2: orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.	2. Proceso	Ficha de evaluación
		Participa en reuniones convocadas por los estudiantes, padres de familia.		
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	DOMINIO 2: orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad.	3. Logro previsto	Ficha de evaluación
		Estimula la iniciativa de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.		
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	DOMINIO 2: orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar.	4. Logro destacado	
		Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular.		
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	DOMINIO 2: orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función del logro de las metas de aprendizaje.		

**DOMINIO 1:** Demuestra conocimientos actualizados.  
preparación para el Elabora creativamente la programación anual, UDA, SIC/SA.  
aprendizaje de los Presenta oportunamente sus documentos de planificación  
estudiantes curricular: PA/UDA/SIC/SA

Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes.

Organiza el aula y otros espacios atendiendo a la diversidad.

**DOMINIO 2:** Propicia y desarrolla estrategias pedagógicas en actividades de  
enseñanza para el aprendizaje.

aprendizaje de los Utiliza recursos tecnológicos/materiales educativos diversos.

estudiantes Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en  
forma diferenciada los aprendizajes esperados.

Evalúa los aprendizajes y sistematiza los resultados obtenidos  
en las evaluaciones.

**DOMINIO 3:** Participa en la gestión del PEI, de la propuesta curricular y de  
los planes de mejora continua, PAT.

Participación en la Desarrolla individual y colectivamente proyectos de  
gestión de la investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del  
escuela articulada a servicio educativo de la IE.

la comunidad Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo en la  
comunidad educativa.

**DOMINIO 4:** Participa en eventos y actividades.

Desarrollo de la Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico.  
profesionalidad y la Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el  
identidad docente principio del bien superior del niño.

## DESEMPEÑO DOCENTE

ANEXO 4. MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO: LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTORES Y EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS IIEE SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE VILCABAMBA DE LA PROVINCIA DE LA CONVENCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CUSCO**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p><b>GENERAL:</b></p> <p>- ¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019?</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>- ¿Cuál es el nivel de liderazgo pedagógico de los directores de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019?</p> <p>- ¿Cuál es el nivel de desempeño docente de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019?</p>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>- Determinar el grado de relación entre el liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>- Identificar el nivel de liderazgo pedagógico de los directores de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019.</p> <p>- Precisar el nivel de desempeño docente de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019.</p>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>- Existe un alto grado de correlación entre el liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>- El liderazgo pedagógico de los directores de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019, es de nivel regular.</p> <p>- El desempeño docente de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019, es de nivel bueno.</p>	<p>LIDERAZGO PEDAGÓGICO</p> <p>2 DOMINIOS</p> <p>DESEMPEÑO DOCENTE</p> <p>4 DOMINIOS</p>	<p>PARADIGMA: Positivista</p> <p>ENFOQUE: Cuantitativo</p> <p>TIPO: No experimental</p> <p>DISEÑO: Correlacional</p> <p>M &lt; r &gt; OY</p> <p>POBLACIÓN: 56 docentes</p> <p>MUESTRA 56 docentes</p>	<p>TÉCNICA/ Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO Ficha de evaluación</p>