

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA



LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN
INSTITUCIONES EDUCATIVAS NIVEL PRIMARIA
DISTRITO DE LA YARADA-LOS PALOS
AÑO 2019

TESIS

Presentado por:

Br. Karla Zelmira Villalba Mamani

Asesor:

Mg. Juan Carlos Romaina Flores

Para obtener el grado académico de:
MAGISTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN
EDUCATIVA

TACNA- PERÚ

2020

Agradecimientos

A la Universidad Privada de Tacna por aportar en mi desarrollo profesional.

A mis colegas, directores y docentes que participaron en el estudio.

Dedicatoria

A Dios, porque es quien me dió todo lo que tengo y todo lo que soy.

A mi hijo Juan Pablo, para poder seguir aprendiendo de él.

A mis padres, porque sé que siempre contaré y cuidaré de ellos.

Índice de contenidos

Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii
CAPITULO I: EL PROBLEMA	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Interrogante principal	17
1.2.2 Interrogantes secundarias	17
1.3 Justificación de la investigación	18
1.4 Objetivos de la investigación	18
1.4.1 Objetivo general	18
1.4.2 Objetivos específicos	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1 Antecedentes de la investigación	20
2.2 Bases teóricas	24
2.2.1 Desempeño docente	24
2.2.1.1 Desempeño	24
2.2.1.2 Desempeño docente	24
2.2.1.3 Factores del desempeño docente	25
2.2.1.4 Los dominios del desempeño docente	26
2.2.1.5 Planificación de los aprendizajes	30
2.2.1.6 Procesos pedagógicos	33
2.2.1.7 Componentes de planificación	34
<i>Propósitos de aprendizaje</i>	34
<i>Estrategias de aprendizaje</i>	34
<i>Recursos</i>	35
<i>Evaluación de los aprendizajes</i>	35
2.2.1.8 Rol del docente	36
2.2.1.9 Rúbricas de observación de aula	36
2.2.2 Liderazgo	37
2.2.2.1 El líder	37
2.2.2.2 Cualidades y características del líder	38

2.2.2.3	Liderazgo pedagógico	40
2.2.2.4	Liderazgo pedagógico escolar	40
2.2.2.5	Principios del liderazgo	41
2.2.2.6	Enfoques de liderazgo	41
	<i>Enfoque de rasgos</i>	43
	<i>Enfoque conductual</i>	43
	<i>Enfoque situacional</i>	44
	<i>Enfoque transformacional</i>	44
2.2.3	Estilos de liderazgo	45
2.2.4	Grid Gerencial	49
	<i>Estilo paternalista (1.9)</i>	50
	<i>Estilo participativo (9.9)</i>	51
	<i>Estilo equilibrado (1.9)</i>	51
	<i>Estilo empobrecido (1.1)</i>	51
	<i>Estilo autocrático (9.1)</i>	51
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		53
3.1	Hipótesis	53
3.1.1	Hipótesis general	53
3.1.2	Hipótesis específicas	53
3.2	Variables	54
3.2.1	Variable Independiente	54
	Denominación de la variable: Liderazgo directivo	54
3.2.2	Variable Dependiente	55
	Denominación de la variable: Desempeño Docente	55
3.3	Tipo y diseño de investigación	56
3.4	Nivel de investigación	57
3.5	Ámbito y tiempo social de la investigación	57
3.6	Población y muestra	58
3.6.1	Unidad de estudio	58
3.6.2	Población	58
3.6.3	Muestra	58
3.7	Procedimiento, técnicas e instrumentos	59
3.7.1	Procedimiento	59

3.7.2	Técnicas	60
3.7.3	Instrumentos	60
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		63
4.1	Descripción del trabajo de campo	62
4.2	Diseño de la presentación de los resultados	64
4.3	Resultados	65
4.3.1	Variable: Liderazgo Directivo	65
4.3.2	Variable: Desempeño Docente	67
4.4	Prueba estadística	82
4.5	Comprobación de hipótesis (discusión)	83
4.5.1	Comprobación de hipótesis específicas	83
4.5.2	Comprobación de hipótesis general	105
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		111
5.1	Conclusiones	111
5.2	Recomendaciones o propuesta	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		114
ANEXOS		122
Instrumentos		
<i>Rúbricas de desempeño docente</i>		
<i>Cuestionario de Liderazgo según el Modelo Bidimensional</i>		
<i>(Blake y Mouton)</i>		
Matriz de consistencia		

Índice de Tablas

Tabla 1	Dominios y competencias	29
Tabla 2	Estilos de liderazgo	46
Tabla 3	Dimensiones de la Variable Independiente	55
Tabla 4	Dimensiones de la Variable Dependiente	56
Tabla 5	Muestra de estudio	58
Tabla 6	Descripción de la variable Liderazgo Directivo	65
Tabla 7	Descripción de los niveles del Desempeño 1	67
Tabla 8	Descripción de los niveles del Desempeño 2	69
Tabla 9	Descripción de los niveles del Desempeño 3	71
Tabla 10	Descripción de los niveles del Desempeño 4	73
Tabla 11	Descripción de los niveles del Desempeño 5	75
Tabla 12	Descripción de los niveles del Desempeño 6	77
Tabla 13	Descripción de los niveles del Desempeño 7	79
Tabla 14	Resumen de los Desempeños Docentes	81
Tabla 15	Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la tarea y el desempeño docente 1	85
Tabla 16	Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la tarea y el desempeño docente 2	87
Tabla 17	Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la tarea y el desempeño docente 3	88
Tabla 18	Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la tarea y el desempeño docente 4	90
Tabla 19	Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la tarea y el desempeño docente 5	91
Tabla 20	Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la tarea y el desempeño docente 6	92
Tabla 21	Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la tarea y el desempeño docente 7	94
Tabla 22	Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la persona y el desempeño docente 1	95
Tabla 23	Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la persona y el desempeño docente 2	97

Tabla 24	Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la persona y el desempeño docente 3	98
Tabla 25	Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la persona y el desempeño docente 4	100
Tabla 26	Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la persona y el desempeño docente 5	101
Tabla 27	Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la persona y el desempeño docente 6	103
Tabla 28	Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la persona y el desempeño docente 7	104
Tabla 29	Correlaciones entre las dimensiones de Liderazgo Directivo y los siete desempeños docentes evaluados.	105

Índice de figuras

Figura 1	Grid gerencial	50
Figura 2	Rúbricas de observaciones de aula para la evaluación del desempeño docente MINEDU	62
Figura 3	Descripción de la variable Liderazgo Directivo	65
Figura 4	Descripción de los niveles del Desempeño 1	67
Figura 5	Descripción de los niveles del Desempeño 2	69
Figura 6	Descripción de los niveles del Desempeño 3	71
Figura 7	Descripción de los niveles del Desempeño 4	73
Figura 8	Descripción de los niveles del Desempeño 5	75
Figura 9	Descripción de los niveles del Desempeño 6	77
Figura 10	Descripción de los niveles del Desempeño 7	79
Figura 11	Resumen de Desempeño Docente	81

Resumen

La presente investigación estudió la relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019. La investigación fue de enfoque cuantitativo, por su finalidad de tipo básica y descriptiva correlacional. El diseño de investigación fue no experimental de tipo transeccional o transversal. Participaron 09 directores y 30 docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna. La técnica utilizada fue la encuesta y la observación y como instrumento se aplicó el Cuestionario de Liderazgo según el Modelo Bidimensional (Blake y Mouton) y las Rúbricas de Observación de Aula. Entre los resultados, se halló que los directores de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos, presentan un Liderazgo Equilibrado o Mediador y que los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos presentan un nivel suficiente respecto a su Desempeño Docente. Se comprobó una relación parcial entre variables. Se discuten las implicancias de los resultados principales y se propone conclusiones y recomendaciones teniendo en cuenta la información obtenida.

Palabras claves: Liderazgo, Liderazgo Directivo, Desempeño, Desempeño Docente, Rúbricas de Observación.

Abstract

The present investigation studied the relationship between Managerial Leadership and Teaching Performance in Elementary Educational Institutions in the district of La Yarada Los Palos in the city of Tacna, in the year 2019. The investigation was of quantitative approach, for its purpose of basic type and descriptive correlation. The research design was non-experimental and transectional. Nine directors and 30 teachers from the Primary Education Institutions of the district of La Yarada Los Palos in the city of Tacna participated. The technique used was the survey and observation and as an instrument the Leadership Questionnaire was applied according to the Bidimensional Model (Blake and Mouton) and the Classroom Observation Rubrics. Among the results, it was found that the directors of the Educational Institutions of Primary Education of the district of La Yarada Los Palos, present a Balanced Leadership or Mediator and that the teachers of the Educational Institutions of Primary Education of the district of La Yarada Los Palos present a sufficient level with respect to their Teaching Performance. A partial relationship between variables was verified. The implications of the main results are discussed and conclusions and recommendations are proposed taking into account the information obtained.

Key words: Leadership, Managerial Leadership, Performance, Teaching Performance, Observation Rubrics.

Introducción

La presente investigación estudia la relación entre las variables: Liderazgo Directivo y Desempeño Docente, en nueve instituciones educativas de nivel Primaria del distrito La Yarada Los Palos.

La variable Liderazgo Directivo se define como la capacidad del director para ejercer influencia sobre el personal, logrando alcanzar consensos y movilizarlos hacia el logro de la visión institucional, siendo este considerado como un factor determinante en la calidad de la educación (MINEDU, 2014), mientras que el Desempeño Docente se entiende como las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia a través de su manera de ejecutar las tareas encomendadas (MINEDU, 2012).

A pesar de ser un tema ampliamente tratado, en áreas diferentes a la educación, su relevancia y vigencia sigue siendo de suma importancia en el ámbito educativo, debido a su incidencia en los logros de aprendizaje de los estudiantes. La relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente, está dada en el sentido de que, que el líder, garantiza que el servicio que brinden los docentes, responda a las necesidades, expectativa y demandas de los estudiantes, y es quien genera las condiciones de trabajo adecuadas y el docente es quien planifica, ejecuta y evalúa los aprendizajes de los estudiantes.

La presente investigación resalta la relación que existe entre ambos actores educativos, el problema que pueda generar las interacciones y las posibles maneras de aportar en la mejora de la relación de dichos miembros educativo.

El tipo de investigación es correlacional, que no busca establecer una relación causal sino describir las relaciones que existen entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente. El diseño es no experimental, en donde se observó el fenómeno tal como se dieron en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

Se planteó como hipótesis general que “Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019”, utilizando como instrumentos para su verificación un cuestionario de liderazgo y rúbricas de observación del aula.

El presente estudio se divide en cinco capítulos: el primero incluye el planteamiento del problema: el segundo, contiene el fundamento teórico científico de las variables desempeño docente y liderazgo directivo; en el tercer capítulo se aborda el marco metodológico de la investigación; en el cuarto capítulo se presentan los resultados y finalmente en el quinto capítulo, se arriba a las conclusiones y recomendaciones o propuestas.

Se espera que los resultados de esta investigación sean útiles no solo para conocer la realidad que caracteriza a los directores y docentes de la muestra, sino que sobre todo sea para establecer alternativas que lleven a mejorar las interacciones del binomio directivo-docente.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema educativo peruano ha venido enfrentando una serie de cambios para su mejora continua, entender que es un espacio donde se desarrollan e incluye instituciones y personas hace que sea aún más complejo tales cambios, enfrentarse a reformas constantes y sin sustento muchas veces no es la solución a los problemas que pueda presentar nuestro sistema.

Dentro de nuestro sistema se puede mencionar el liderazgo directivo como una meta máxima que todo director de una Institución Educativa aspira a lograr, pero el camino es accidentado y muchas veces imposible de caminar, se presentan obstáculos impuestos por el entorno y algunas veces por la misma persona, lo cual origina problemas tanto internos como externos en una institución educativa.

Palomo (2013) afirma que “Los buenos directivos evolucionan y terminan siendo buenos líderes y normalmente la mayoría de los líderes efectivos son buenos directivos”, si esto se cumpliera estaríamos frente a un escenario ideal, ya que todos los directivos en algún momento de su trayectoria profesional llegarían a cumplir con las características necesarias para ser un líder, se hace necesario reconocer las habilidades y deficiencias que se pueda tener como directivo, ya que partiendo del reconocimiento de esto, el líder podrá trabajar en su propio desarrollo.

Podemos encontrar que Gajardo (2016) menciona que el liderazgo pedagógico se refiere a un tipo de liderazgo con foco en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración, encontrando aquí quizás una respuesta al motivo de

que los directivos se centren en cumplir documentación y muchas veces descuidan el poder mantener el aprendizaje y resultados óptimos sostenibles en el tiempo, por ello es necesario que el directivo sepa bien cuál es su misión dentro de la institución educativa la cual dirige.

La escuela siempre estará expectante en la búsqueda de un líder que lleve las riendas de dicha institución educativa por ello el MINEDU (2014) busca un líder que influya, inspira y movilice las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, a la vez de poseer tales características, que sea capaz de poder motivar a los docentes en un trabajo óptimo y armonioso, mantener un clima laboral que ayude al desarrollo de las relaciones interpersonales, la identificación y sensibilización de las familias y comunidad en la escuela.

Nuestra región no está lejos de esta realidad, ya que el tema de liderazgo directivo ha sido tratado muchas veces en el aspecto educativo, pero debemos mencionar que cada espacio tiene características particulares las cuales merecen un estudio específico, existen variables distintas que influyen en los resultados, se pretende realizar la investigación referida al liderazgo directivo, donde el rol de líder dentro de una institución educativa debe estar representado en la figura del director o directora, ya que es quien asume dicha responsabilidad como lo menciona MINEDU (2014) haciendo referencia a la Ley General de Educación (2003) artículo 55 y menciona al director como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa.

La figura del director dentro del sistema educativo es esencial, ya que si no cumple su función de líder directivo acertadamente sus acciones pueden tener consecuencias negativas en una institución educativa, las cuales pueden conllevar a un desinterés y poca identificación de los miembros de la comunidad educativa en realizar un trabajo de calidad, falta de representación en la comunidad y en un caso extremo hasta la repitencia y deserción escolar.

Y ésta figura del director se hace aún más particular en la instituciones educativas de nivel Primaria del distrito La Yarada Los Palos, ya que son directores

que en algunos casos posee una sección de estudiantes a su cargo, lo cual también dificulta su desempeño como director institucional.

Se hace mención directa a los docentes de las instituciones educativas ya que son la parte operativa de dicho sistema educativo, siendo ellos quienes son el nexo entre las políticas de la escuela que son impartidas por el director y los estudiantes que reciben la acción docente.

Guiar el trabajo docente y apoyarlo en la mejora de sus desempeños es una de las funciones principales del director institucional y esto lo logrará manteniendo un óptimo liderazgo directivo, cabe señalar que las instituciones educativas de nivel Primaria del distrito La Yarada Los Palos, por ser zonas rurales y agrícolas, hay menor cantidad de niños matriculados por aula, es así que se fusionan aulas del mismo ciclo educativo y se conforman las aulas multigrado, donde un docente atiende dos secciones.

Es así que la presente investigación recoge las consideraciones conceptuales y normativas anteriormente citadas, por su relevancia en la mejora de la calidad de los servicios educativos y el conocimiento directivo. Por el lado del liderazgo directivo, se trata de definir y caracterizar los estilos predominantes, puntualizando aquel que tenga relación directa con una adecuada interrelación entre los actores educativos; por su parte, en cuanto al desempeño docente, se utilizará el instrumento aprobado por el Ministerio de Educación, "Rúbricas de Observación de Aula", que está relacionado con el Marco de Buen Desempeño Docente, lo cual será desarrollado en el distrito de La Yarada Los Palos y en base a los resultados proponer aportes que sean útiles y aplicables en dicho contexto.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Interrogante principal

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Primaria del distrito La Yarada- Los Palos de la región de Tacna, en el año 2019?

1.2.2. Interrogantes secundarias

- ¿Cuál es el liderazgo directivo predominante en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019?

- ¿Cuál es el nivel de desempeño de los docentes de Educación Primaria de las Instituciones Educativas del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019?

- ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El director de la institución educativa, como líder pedagógico, tiene como reto, poseer y cultivar las mejores cualidades, actitudes y disposición para conducir al grupo. Todas sus acciones deben influir positivamente en todo el personal que tenga a su cargo.

Es sabido que el éxito de una empresa, negocio o escuela radica en la identificación y compromiso que tenga cada trabajador en el desarrollo de sus funciones, haciendo así una red donde cada uno cumple y desempeña su función con éxito.

Es así como la presente investigación justifica su desarrollo, en el sentido que permitirá conocer el estilo predominante de liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente. Esto permitirá analizar el trabajo que se viene realizando con la finalidad de proponer alternativas de solución para que, a partir de un trabajo organizado, se pueda lograr un estilo ideal de liderazgo pedagógico y de un desempeño docente altamente calificado.

Es necesario mencionar que cada espacio educativo posee sus propias características y particularidades, es así que la muestra de la investigación posee características diferentes a otras instituciones, por mencionar algunas: aulas

multigrado, por la baja matrícula de estudiantes, lo cual hace que se deba unir 2 secciones del mismo ciclo y ésta sea atendida por un docente, aulas con polidocentes incompletas las cuales se caracterizan por tener un solo docente y éste se hace cargo de 2 aulas, directores encargados de dirección con aula a cargo, los directores poseen ambas funciones, tanto de director como de docente.

Las conclusiones a las que se arriben servirán para conocer la realidad de las instituciones educativas del distrito de la Yarada y a partir de ello implementar acciones para la mejora de las habilidades directivas y mejorar el desempeño de los docentes.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar el liderazgo directivo predominante en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019.

- Determinar el nivel de desempeño de los docentes de Educación Primaria de las Instituciones Educativas del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019.

- Establecer si existe relación entre el liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A nivel internacional se ha encontrado los siguientes estudios sobre liderazgo:

Camarero (2014) de la Universidad Rovira i Virgili de España, en su estudio *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona*, analiza las tendencias generales del ejercicio de la dirección escolar en referencia al perfil competencial y profesional de los directores en ejercicio; a las tareas y funciones que realmente desarrollan; a la satisfacción en relación a su cargo y sus necesidades para un óptimo liderazgo. También pretende contrastar estas tendencias con la normativa vigente y con las recomendaciones teóricas internacionales sobre liderazgo educativo, con la finalidad de identificar los modelos de mejora escolar que los equipos directivos desarrollan en los centros en las condiciones actuales. Para ello se cuenta con una muestra representativa de 129 escuelas de educación primaria (públicas, concertadas y privadas) de los SSTT de Educación de Tarragona. Se ha utilizado un cuestionario online destinado a los directores que recoge su opinión sobre el desarrollo de la función, así como sobre las condiciones que determinan su modelo de dirección. La pluralidad y representatividad de la muestra permite realizar un

análisis diferencial de la dirección escolar en las diferentes tipologías de escuelas (rurales, urbanas, concertadas-privadas, de alta complejidad) y obtener información relativa a los modelos de dirección desarrollados. Los resultados evidencian una mayor presencia de modelos directivos basados fundamentalmente en la gestión en contraste con los que se basan en el liderazgo pedagógico, así como el evitar actuaciones referidas a la coordinación y participación de la comunidad educativa en el gobierno de los centros. Los avances legales impulsan una progresiva profesionalización de los directores. Además, se encontraron relaciones entre el liderazgo, el género y la experiencia en el cargo.

Raxuleu (2014) de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, realizó la investigación titulada *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*, la que tiene como objetivo principal describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño del docente. Es un estudio descriptivo correlacional. La población objeto de estudio estuvo conformada por 237 sujetos, de los cuales 9 son directores, 70 docentes y 158 estudiantes del grado de tercero básico de los institutos del Distrito Escolar No. 07 -06-03, con sede en aldea La Ceiba, municipio de Santa Catarina Ixtahuacán del departamento de Sololá. Para la obtención de los datos se utilizó la técnica de la encuesta en la que se aplicaron 3 cuestionarios de investigación. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, estratificado o de afijación proporcional para estimar la cantidad de estudiantes encuestados por instituto. Estadísticamente, se aplicó la Fiabilidad de Proporciones y la Correlación de Pearson. Una de las conclusiones a las que se arribó es que los informantes coincidieron en la confirmación de la existencia de una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. Una amplia mayoría de respuestas obtenidas apuntan a que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción que impulsan afectan o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas. Señalaron que la vinculación entre las dos variables es alta.

A nivel nacional se han encontrado las siguientes investigaciones:

Portugal (2018) presentó un trabajo de investigación titulado *Influencia del liderazgo directivo para un eficiente desempeño docente en instituciones*

educativas de primaria del Distrito de Cerro Colorado, Arequipa, el cual tiene como propósito explicar la influencia del liderazgo directivo para un eficiente desempeño docente, en el estudio se ha utilizado el enfoque de nivel aplicado, donde la variable categórica independiente es “El liderazgo directivo” y la variable categórica dependiente es “El desempeño docente”, correspondiendo al estudio la explicación de la influencia existente entre las variables indicadas. De esta manera, la investigación corresponde al tipo básico, debido a que se busca un conocimiento nuevo. En cuanto a la metodología empleada se tiene que es cuantitativo no experimental, donde se analiza cualidades como los tipos de liderazgo del Director y los niveles de desempeño del docente, donde se realizará encuestas al docente de la institución. Por otro lado, el estudio tiene como su principal conclusión que la influencia del liderazgo directivo se explica en un tipo de liderazgo democrático en un 54.8%, en un tipo de liderazgo liberal en un 28.1% y en tipo de liderazgo autoritario en un 17.1%, liderazgo que influye en un desempeño docente en un 36.67% de un 100% que resultaría ser un óptimo desempeño docente.

Rondán (2017) realizó una investigación denominada *Liderazgo Directivo y Desempeño docente en instituciones educativas públicas de primaria de la Red 20, de la ciudad de Lima*, donde tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de primaria, La población estuvo conformada por 6 directivos y 52 docentes de las 6 instituciones educativas del nivel primaria de la red 20 y la muestra estuvo constituida por toda la población. Se utilizó la encuesta como técnica de recopilación de datos de las variables, liderazgo directivo y desempeño docente; y se empleó como instrumento el cuestionario para ambas variables. Los instrumentos fueron sometidos a la validez de contenido a través del juicio de tres expertos con un resultado de aplicable y el valor de la confiabilidad fue con la prueba Alfa de Cronbach con coeficientes de .902 para el cuestionario de liderazgo directivo y .883 para el cuestionario de desempeño docente, indicándonos una alta confiabilidad. Los resultados de la investigación indicaron que: Existió relación muy significativa ($r=.85$ y $\text{Sig}=.01$) entre liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas de primaria en la Red 20, Los Olivos 2017.

Mestanza (2017) en su investigación *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la IE. “San Antonio de Jicamarca”, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana*, planteo como objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes de la I.E. “San Antonio de Jicamarca”, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana; y, como objetivos específicos, identificar la relación entre la capacidad en la gestión institucional y el desempeño profesional de los docentes, la habilidad en el manejo administrativo de los recursos educativos y el desempeño profesional de los docentes y la competencia en la orientación de los procesos pedagógicos y el desempeño profesional de los docentes. Es una investigación de Tipo Descriptivo que pretende medir o recoger información de manera independiente sobre las variables a fin de conocer cómo se relacionan éstas; es decir, si existe una relación asociativa o funcional entre la Variable Cualitativa: Liderazgo Pedagógico del Director; y, la Variable Cualitativa: Desempeño Profesional Docente. Dadas las características de la investigación, le correspondió un Diseño Transeccional o Transversal Correlacional-Causal, que se limita a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad; es decir, no pretende establecer una relación causal, solo se circunscribe a describir las relaciones entre las variables únicamente en términos correlacionales. La población estuvo constituida por 58 integrantes de la comunidad educativa; las técnicas seleccionadas han sido la encuesta y la observación. Los instrumentos fueron el cuestionario sobre liderazgo pedagógico del director y la ficha de observación del desempeño profesional docente, que fueron sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos y a un estudio de confiabilidad y validez. Los resultados de la investigación, según la Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson, indican que no existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional docente.

Zárate (2011), de la Universidad Mayor de San Marcos, presentó un estudio para optar el grado académico de magister en educación titulado *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del*

distrito de Independencia, Lima, cuyo objetivo fue Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia – Lima. Una de las conclusiones a las que se arribó en la investigación es que: En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Desempeño Docente

2.2.1.1 Desempeño

Montenegro (2007) describe el desempeño como la ejecución de un conjunto de actividades en cumplimiento de una determinada profesión u oficio, de modo tal que cada profesión exige el cumplimiento de acciones relacionadas con las funciones específicas de dicha profesión (p.19). Por su parte, Chiavenato (2001) lo define como el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados (...) El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados (p.359). Romero y Urdaneta (2009) recalca que el desempeño está relacionado con las actitudes y aptitudes que los trabajadores tengan en función a los objetivos, políticas, normas, visión y misión planteados por la entidad (p. 69). Estos dos aspectos son muy importantes para que el empleado trabaje de manera comprometida y dando su mejor esfuerzo por la entidad en donde trabaja.

2.2.1.2 Desempeño docente

Montenegro (2007) explica que “es el conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función, esto es, el proceso de formación de niños y jóvenes a su cargo” (p.19). Es decir, en el ejercicio de sus funciones los docentes tienen la responsabilidad de asegurar los aprendizajes de los estudiantes, en las

mejores condiciones tanto físicas, pedagógicas, así como afectivas o socio emocionales.

Otra definición es la que refiere que “Son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. (...). La manera de ejecutar las tareas encomendadas revela la competencia de la persona. En esta definición se puede identificar tres condiciones: a) Actuación observable, b) Responsabilidad y c) Logro de determinados resultados (Marco del Buen Desempeño Docente” (MINEDU, 2012, p. 24).

Para alcanzar buenos resultados en el desarrollo de la práctica pedagógica el docente debe contar con ciertos requisitos de formación como calificaciones y competencias debidamente certificadas para concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia (Artículo 4° de la Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial, p.22).

Precisamente, son las competencias que despliega el docente en el ejercicio de sus funciones lo que es objeto de evaluación.

2.2.1.3 Factores del desempeño docente

Montenegro (2007) menciona que el desempeño docente está determinado por tres factores, los asociados al mismo docente, los asociados al estudiante y los asociados al contexto, y los describe del siguiente modo (p. 19-21):

Factores asociados al docente

Son los relacionados a la formación profesional, las condiciones de salud y el grado de motivación y su compromiso con su labor. Estos factores se interrelacionan entre sí de manera que:

A mayor calidad de formación mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia. Así mismo, entre mejores sean sus condiciones de salud física y mental, mejores posibilidades tendrán para ejercer sus funciones. (...) sin embargo, puede haber excelente formación, muy buena salud, pero si no tienen la suficiente motivación por lo que hace, los resultados serán pobres. La motivación se refuerza con el grado de compromiso, la convicción de que la labor educativa es vital para el desarrollo individual y social (p.19).

Como se observa, un factor atrae a otro generando las condiciones apropiadas para que el docente se desempeñe de manera eficiente en el aula.

Factores asociados al estudiante

Son análogos a los del docente. Se consideran las condiciones de salud, nivel de preparación, grado de motivación y compromiso. En este caso, dependen de las condiciones familiares y ambientales del estudiante, pero siempre existe la posibilidad de que el docente influya de manera positiva en algunos de los factores. El nivel de preparación del estudiante depende del trabajo de los docentes que le antecedieron, el grado de motivación depende de las estrategias que utilice el docente en la sesión de aprendizaje, y el compromiso se relaciona con el grado de motivación del estudiante por su aprendizaje.

Factores asociados al contexto

Son dos: el entorno institucional y el contexto sociocultural. En el primero se incluye las condiciones de la infraestructura física, los materiales educativos, así como el ambiente humano que debe ser enriquecido con las relaciones de afecto, autonomía y cooperación. Asimismo, influye la estructura social, económica, política y cultural, que presentan tanto problemas como posibilidades.

2.2.1.4 Los dominios del desempeño docente

El Marco del Buen Desempeño Docente (Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED, 2012), define los dominios como:

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 (p. 24).

Es a partir de estos dominios que se mide el nivel de desempeño o actuación del docente en el desarrollo de su labor con los estudiantes.

Son cuatro dominios: 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 (Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED, 2012, p.24).

Se presenta a continuación la descripción de los cuatro dominios tal como se encuentran en el Marco del Buen Desempeño Docente (pp. 18-19):

Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Tiene que ver con 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.

Para alcanzar este dominio se requiere que el docente conozca las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

Dominio 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.

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.

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 en el ámbito nacional y regional.

A cada uno de los cuatro dominios le corresponde competencias que en el Marco del Buen Desempeño Docente se entiende como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos a través de un saber actuar reflexivo, que a su vez implica una movilización de recursos internos y externos, con el fin de generar respuestas pertinentes ante situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético (p. 26). Es necesario recalcar la importancia del marco ético por cuanto se requiere fortalecer no solo valores, actitudes y comportamientos sino disposiciones internas que regulen todo el accionar del docente

Estos cuatro dominios, tienen a su vez competencias que se presentan en el siguiente cuadro para mayor ilustración:

Tabla 1
Dominios y competencias

Dominios	Competencias
Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	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.
	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.
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.
	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 lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.
	Competencia 5 Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.
Dominio 3 Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	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 y así este pueda generar 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.
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 de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Fuente: Marco del Buen Desempeño Docente

2.2.1.5 Planificación de los aprendizajes

MINEDU (2017) define la planificación de los aprendizajes como:

Una hipótesis de trabajo, no es rígida, se basa en un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. En su proceso de ejecución, es posible hacer cambios en función de la evaluación que se haga del proceso de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de que sea más pertinente y eficaz al propósito de aprendizaje establecido (p.03).

De esta definición, se entiende que la planificación es el conjunto de actividades que el docente, a través de un trabajo coordinado, consensuado y participativo con sus colegas del nivel, ciclo o grado, propone para lograr el desarrollo de las competencias de los estudiantes durante el proceso de aprendizaje. Este proceso requiere del conocimiento del currículo, del análisis crítico y reflexivo de lo que se espera que los estudiantes aprendan, así como de una gran dosis de creatividad para plantear actividades que constituyan verdaderos retos que hagan posible la movilización de las competencias, capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas de los mismos.

Para llevar a cabo la planificación, los docentes deben tener conocimiento solvente sobre algunos aspectos básicos como los que señala la Secretaria de Educación Pública de Argentina (2012):

- Reconocer que los estudiantes tienen ritmos y estilos de aprendizaje diversos; aprenden a lo largo de la vida y se involucran en su proceso de aprendizaje.
- Seleccionar estrategias didácticas que propicien la movilización de saberes, y la evaluación para el aprendizaje congruente con los aprendizajes esperados.
- Reconocer que los referentes para el diseño del trabajo didáctico son los aprendizajes esperados
- Generar oportunidades de aprendizaje que garanticen experiencias significativas y la inclusión de todos los alumnos en ambientes de aprendizaje colaborativo.

- Contar con evidencias de aprendizaje del alumno que brinden información de sus logros o necesidades para tomar decisiones y continuar impulsando el aprendizaje de los estudiantes.
- Comunicar los logros de aprendizaje tanto a los alumnos como a sus madres, padres o tutores.

Asimismo, se deberá tomar en cuenta las orientaciones para el proceso de enseñanza que establece el Currículo Nacional de Educación Básica, (pp. 171-173) las que se presentan a continuación:

- *Partir de situaciones significativas.* Esto implica que el docente seleccione situaciones, reales o simuladas, retadoras que exijan a los estudiantes seleccionar, movilizar y combinar estratégicamente sus recursos internos y externos que consideren necesarios para poder resolverlas.

Estas situaciones deben responder a los intereses y necesidades de los estudiantes, para que constituyan un desafío para él. Aunque las situaciones no son las mismas que los estudiantes enfrentarán en el futuro, sí los proveerán de esquemas de actuación, selección y puesta en práctica de competencias en contextos y condiciones que pueden ser generalizables.

- *Generar interés y disposición como condición para el aprendizaje.* Hay que tener en cuenta que una situación se considera significativa no cuando el profesor la considera importante en sí misma, sino cuando los estudiantes perciben que tiene sentido para ellos. Solo en ese caso puede surgir el interés por involucrarse en el desarrollo de las mismas.

- *Aprender haciendo.* Aprender y hacer son procesos indisolubles, es decir, la actividad y el contexto son claves para el aprendizaje, por tanto, construir el conocimiento en contextos reales o simulados implica que los estudiantes pongan en juego sus capacidades reflexivas y críticas, aprendan a partir de su experiencia, identificando el problema, investigando sobre él, formulando alguna hipótesis viable de solución, comprobándola en la acción, entre otras acciones.

- *Partir de los saberes previos.* Es decir, de los conocimientos, concepciones, representaciones, vivencias, creencias, emociones y habilidades adquiridos previamente por el estudiante, con respecto a lo que se propone aprender. Estos

saberes previos no solo permiten poner al estudiante en contacto con el nuevo conocimiento, sino que además se constituyen en la base del aprendizaje, para que el docente tenga una idea sobre cuánto sabe de lo que él se propone enseñarle.

- *Construir el nuevo conocimiento.* Se requiere que el estudiante maneje, además de las habilidades cognitivas y de interacciones necesarias, la información, los principios, las leyes, los conceptos o teorías que le ayudarán a entender y afrontar los retos planteados dentro de un determinado campo de acción, sea la comunicación, la convivencia, el cuidado del ambiente, la tecnología o el mundo virtual, entre otros. Importa que logre un dominio aceptable de estos conocimientos, así como que sepa transferirlos y aplicarlos de manera pertinente en situaciones concretas.

- *Aprender del error o el error constructivo.* Dejar de considerar el error como síntoma de que el estudiante presenta deficiencias empleándolo, más bien, de forma constructiva, como una oportunidad de aprendizaje, propiciando la reflexión y revisión de los diversos productos o tareas, tanto del profesor como del estudiante. El error requiere diálogo, análisis, una revisión cuidadosa de los factores y decisiones que llevaron a él. Esta forma de abordarlo debe ser considerada tanto en la metodología como en la interacción continua profesor estudiante.

- *Generar el conflicto cognitivo.* Puede tratarse de una idea, una información o de un comportamiento que contradice y discute sus creencias, produciendo una desarmonía en el sistema de ideas, creencias y emociones de la persona. En la medida que involucra su interés, el desequilibrio generado puede motivar la búsqueda de una respuesta, lo que abre paso a un nuevo aprendizaje.

- *Mediar el progreso de los estudiantes de un nivel de aprendizaje a otro superior.* Es necesaria una conducción cuidadosa del proceso de aprendizaje, en donde la atenta observación del docente permita al estudiante realizar tareas con distintos niveles de dificultad. El rol del docente consiste en acompañar al estudiante hacia un nivel inmediatamente superior de posibilidades (zona de desarrollo próximo) con respecto a su nivel actual (zona real de aprendizaje), por lo menos hasta que el estudiante pueda desempeñarse bien de manera independiente.

- *Promover el trabajo cooperativo.* Esto significa ayudar a los estudiantes a pasar del trabajo grupal espontáneo a un trabajo en equipo, caracterizado por la cooperación, la complementariedad y la autorregulación, en donde los conocimientos, habilidades, destrezas de los estudiantes se complementan, durante el desarrollo de la tarea asignada.

- *Promover el pensamiento complejo.* La educación necesita promover el desarrollo de un pensamiento complejo para que los estudiantes vean el mundo de una manera integrada y no fragmentada, como sistema interrelacionado y no como partes aisladas, sin conexión, en este sentido, debe ir más allá de la enseñanza de las disciplinas y contribuir a que tome conocimiento y conciencia de su identidad compleja y de su identidad común con los demás seres humanos.

2.2.1.6 Procesos pedagógicos

La necesidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes trajo consigo la necesidad de reemplazar tradicionales prácticas docentes por otras más adecuadas a las demandas y características de las nuevas generaciones. Unos de los cambios necesarios fueron, justamente, los procesos pedagógicos. Gonzales (2016) los presenta de la siguiente manera:

- *Problematización:* Donde se plantea situaciones problemáticas pertinentes.
- *Propósito:* Donde se señala a los estudiantes el ¿por qué? y ¿para qué? de la clase.
- *Motivación/interés:* Se promueve el interés en el tema (motivación intrínseca y es cíclica)
- *Saberes previos:* Se expone, especula, comenta de manera espontánea, ofrece una respuesta adelantada, etc.
- *Gestión y acompañamiento en el desarrollo de las competencias:* Se manipula objetos, describe rasgos, formular hipótesis, concluye información, aplica lo aprendido.
- *Evaluación:* Demostrar si ha logrado aprender a resolver tareas. Regular, controlar, o evaluar su propio aprendizaje.

2.2.1.7 Componentes de la planificación

Propósitos de aprendizaje

La RAE define el propósito como intención de hacer o de no hacer algo. En el proceso de aprendizaje, se aplica para determinar las competencias, capacidades, enfoques y competencias transversales que desarrollará el estudiante en un periodo de tiempo determinado.

Para ello, MINEDU (2017) considera que los propósitos de aprendizaje son las competencias o los desempeños de grado y los enfoques transversales que se desarrollarán durante el año escolar, y se organizan en bimestres o trimestres y unidades didácticas.

Estrategias de aprendizaje

Monereo, Castelló, Clariana, Palma, y Pérez (1999) define las estrategias de aprendizaje como:

Procesos de toma de decisiones (conscientes e intencionales) en los cuales el alumno elige y recupera, de manera coordinada, los conocimientos que necesita para complementar una determinada demanda u objetivo, dependiendo de las características de la situación educativa en que se produce la acción (p.20).

Por su parte Valle, Gonzales, Cuevas y Fernández (1998) sostienen que las estrategias por una parte son una secuencia de actividades, operaciones o planes dirigidos a la consecución de metas de aprendizaje; y por otra es consciente e intencional e implica procesos de toma de decisiones por parte del alumno según la meta a lograr.

Si bien, las estrategias de aprendizaje son aplicadas por el sujeto que aprende, es decir que es él quien decide a través de qué actividades u operaciones va cumplir el reto o la meta de aprendizaje, sin embargo, como bien afirman Valle, Barca, Gonzáles y Núñez (1999) no sólo su uso eficaz contribuye a la construcción del aprendizaje, sino que también es necesario una base sólida de conocimientos sobre la estrategia a utilizar, de allí la necesidad de que el docente enseñe el uso adecuado de las mismas.

Recursos

Los recursos tienen un papel clave en el aprendizaje, ya que influyen y determinan el logro de los propósitos planteados. Así como las estrategias, los recursos deben generar la autonomía progresiva del estudiante, promoviendo que su uso responda a la elección personal (García y López, s.f.).

Evaluación de los aprendizajes

La evaluación bajo el enfoque por competencias ha transitado de estar dirigido a evaluar los aprendizajes de los estudiantes a valorar el proceso de aprendizaje y traducirlo en nivel desempeño identificando los apoyos que se requieren para analizar las causas de los aprendizajes no logrados y tomar decisiones de manera oportuna” (Secretaría de Educación Pública Argentina, 2013). Esta definición corresponde al enfoque formativo, que el actual currículo nacional ha adoptado para la evaluación de los aprendizajes.

En este sentido, se le entiende como “un proceso sistemático en el que se recoge y valora información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias en cada estudiante, con el fin de contribuir oportunamente a mejorar su aprendizaje” (MINEDU, 2016, p. 177).

Desde este enfoque, la evaluación no se centra solamente en los estudiantes sino también en los docentes. MINEDU (2016) señala que los principales propósitos de la evaluación formativa son (p. 178):

A nivel de estudiante:

- Lograr que los estudiantes sean más autónomos en su aprendizaje al tomar conciencia de sus dificultades, necesidades y fortalezas.
- Aumentar la confianza de los estudiantes para asumir desafíos, errores, comunicar lo que hacen, lo que saben y lo que no.

A nivel de docente:

- Atender a la diversidad de necesidades de aprendizaje de los estudiantes brindando oportunidades diferenciadas en función de los niveles alcanzados por cada uno, a fin de acortar brechas y evitar el rezago, la deserción o la exclusión.

- Retroalimentar permanentemente la enseñanza en función de las diferentes necesidades de los estudiantes. Esto supone modificar las prácticas de enseñanza para hacerlas más efectivas y eficientes, usar una amplia variedad de métodos y formas de enseñar con miras al desarrollo y logro de las competencias.

2.2.1.8 Rol del docente

El rol que asume el docente no es únicamente en el aula sino también fuera de ella. En el aula es mediador de los aprendizajes ya que crea las condiciones para el aprendizaje, proponiendo los retos, facilitando estrategias, recursos, materiales, y acompañando de manera pertinente a los estudiantes durante todo el proceso.

El docente no desempeña su rol de manera aislada, sino dentro de un complejo sistema, en donde cumplen sus funciones tanto por lo que saben (conocimientos, especialidad), como por lo que son (necesidades individuales y expectativas sociales) y por lo que representan (Loscertales, 1989).

Entre los roles asignados al docente se pueden mencionar: realizar un trabajo colaborativo con sus pares, a través de reuniones colegiadas, en donde se analiza y evalúa los logros y dificultades, así como también se comparten experiencias en la aplicación de estrategias y recursos utilizados, evaluación y otros aspectos que los ayuden a mejorar la práctica pedagógica; realizar propuestas innovadoras que mejoren los resultados del aprendizaje; y promover que el clima del aula sea el óptimo para favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

2.2.1.9 Rúbricas de observación de aula

En el Manual de Aplicación de las Rúbricas de Observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente MINEDU (2018) se hace referencia a las rúbricas como un instrumento que tiene como finalidad evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes, se hace referencia al aula en forma general donde incluye a los espacios educativos en los que el docente y estudiantes interactúan.

Las rúbricas que contiene están dirigidas a aspectos sustantivos y observables vinculadas al DOMINIO 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes (MBDD, MINEDU 2012) y son:

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

Además considera la pauta de valoración basada en evidencia el cual abarca:

- Planifica el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Cumple con responsabilidad y compromiso su rol dentro de la comunidad educativa

Las Rúbricas de Observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente poseen un sistema de calificación numeral, con un puntaje de 1 a 4 puntos esta escala de puntuación describe una progresión en el desarrollo o nivel de logro del respectivo desempeño.

2.2.2 Liderazgo

2.2.2.1 El líder

Este término se refiere a “alguien que es y/o se comporta de una manera destacada y sobresaliente encabezando a un grupo de personas” (Duro, 2006, p. 16) es decir que posee competencias que lo hacen capaz de conducir a un grupo hacia el logro de sus metas. En el ámbito educativo, es quien, a través de la aplicación de sus habilidades innatas y adquiridas, así como de las estrategias aprendidas para el ejercicio de su función como líder pedagógico, conduce a los integrantes de la comunidad educativa hacia el logro de la visión de la institución educativa.

El liderazgo que corresponde al director de una institución educativa es el equilibrio entre estos dos tipos, por un lado, debe tener la suficiente capacidad para hacer cumplir las normas emitidas por las instancias superiores y por otro, hacerlo, no de manera unilateral o impositiva sino fomentando la corresponsabilidad entre

los integrantes de la comunidad educativa de manera tal que todos participen en la toma de decisiones y se sientan satisfechos por la labor realizada.

Fisher y Schratz (1993) citado por Palomo (2013) refiere que para entender la influencia del líder se debe tener en cuenta tres aspectos: a) la individualidad del líder, que tiene su personalidad, habilidades, conocimientos, etc.; b) las peculiaridades de los seguidores, al igual que el líder también tienen sus propias características; y c) el contexto de la situación, las condiciones reales en donde se lleva a cabo el liderazgo (p. 22).

Tomando en cuenta estos aspectos, un líder no tendrá los mismos resultados en un contexto que en otro, ni con grupos diferentes, sino que cada grupo es una realidad diferente con nuevos desafíos y posibilidades.

2.2.2.2 Cualidades y características del líder

Martens (1987) citado por Alves (2000), señala que el líder debe contar con cualidades de asertividad, empatía, habilidades de comunicación, autocontrol, confianza en los demás, persistencia, flexibilidad, aprecio de los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, ser responsables, procurar identificar los problemas en sus estados primarios. Los verdaderos líderes son capaces de generar en los demás, la motivación de quien se siente parte de la organización (p.126). Con estas cualidades el verdadero líder será capaz de guiar y de conducir a sus seguidores hasta el logro de objetivos comunes.

Palomo (2013) manifiesta que cualquier persona puede ser líder siempre y cuando cumpla las siguientes características (p. 24):

- Sus ideas y sus acciones movilicen a otros para que luchen en pos de sus objetivos.
- Consiga apoyo sin dar órdenes.
- No pida obediencia sino compromiso.
- Obtenga credibilidad a través de su comportamiento.
- Sea ejemplo y modelo para otros.
- Sea capaz de alterar el statu quo para generar proceso nuevo y revolucionario que cambie el entorno habitual.

- Experimente y corra riesgos.
- Visualice el futuro.
- Genere visión compartida.
- Fomente la colaboración y el trabajo en equipo.
- Actualizado y atento a los nuevos avances y tendencias.
- Que aprenda rápido.
- Potencie la creatividad y la innovación.
- Favorezca las sinergias dentro y fuera de la organización.
- Comunique adecuadamente los cambios a sus colaboradores.
- Siga un planteamiento proactivo. Etc.

Domínguez (s.f.) por su lado, distingue las siguientes características: “comunicación, equilibrio, empowerment, colaboración y trabajo en equipo, visión y sensibilidad, entre otros atributos” (p. 40). Dubrin, citado por Domínguez (s.f.) refiere que los siguientes son requisitos indispensables para ser un líder auténtico: la confianza en uno mismo; la comunicación con los demás; el desarrollo de la credibilidad; el aspecto humano en los equipos de trabajo; la delegación de autoridad; la toma de decisiones en el grupo; la dirección ante una crisis; la capacitación y facilitación; la consejería y tutoría (pp. 49-50). Estos atributos no necesariamente son innatos, sino que pueden y son desarrollados a través del aprendizaje y de la práctica. Ramírez (s.f.) en su estudio “El líder, ¿nace o se hace?” arribó a la conclusión de que el liderazgo se puede enseñar y desarrollar a cualquiera que tenga el deseo de aprender y se esfuerce para lograrlo.

Kotter (1966) caracteriza al líder con las siguientes cualidades:

- Desarrollan una fascinante visión sobre el futuro, y luego llevan a cabo las estrategias necesarias para hacerla realidad.
- Comunican su visión a todas aquellas personas que serán necesarias para llevarla a cabo.
- Propician la creación de equipos que ayuden a hacer realidad la visión.
- Motivan e inspiran a las personas involucradas, para que logren sortear los obstáculos.
- Se concentran en fomentar el cambio.

Como se puede observar, el líder no trabaja solo, no impone sus ideas, sino que inspira y convence a los demás para que las hagan suyas y juntos alcancen las metas propuestas.

2.2.2.3 Liderazgo pedagógico

Camarero (2014) refiere que el liderazgo es un proceso de influencia que tiene como finalidad lograr metas conjuntas. Añade, además, que es considerado como la fuerza que impulsa una organización, que tiene una función creadora, proyección de futuro y de carácter participativo y persuasivo (p. 19). En ese mismo sentido Lupano y Castro (2008) consideran que es un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona y sus seguidores (p.108) mientras que Mejía, Zea y Pérez (2004) lo describen como la capacidad de influir en el comportamiento de un grupo de seguidores (p.14). en todos los casos, se identifica el liderazgo con la influencia que ejerce una persona sobre un grupo con la finalidad de lograr objetivos comunes.

Esto se logra a través de las habilidades que tiene el líder, como bien lo refieren Izquierdo, Novillo y Mocha (2017) el liderazgo supone que la persona que lo ejerce posee múltiples competencias que lo caracterizan como tal y que ha ido adquiriendo durante su vida (p. 90). De esta afirmación se puede inferir que los líderes se van formando o por lo menos afirmando a través de procesos de aprendizaje.

2.2.2.4 Liderazgo pedagógico escolar

MINEDU (2014) define el liderazgo pedagógico como “La capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno” (p. 15). Como se observa en esta definición no se refiere a una persona sino a la organización como un todo. Al respecto Bolívar (1997) refiere que:

Este enfoque no excluye que el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, tal como lo establece la Ley

General de Educación en su artículo 55. Sin embargo, esta autoridad funcional es insuficiente por sí sola, es preciso ejercerla a la par de un liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad (citado por MINEDU, 2014, p.15).

Aquí precisamente se pone en juego la capacidad del director para articular esfuerzos de todos los integrantes de la comunidad educativa para alcanzar la visión institucional. Nada podría lograr el líder pedagógico por sí solo, sin contar con la participación de los demás. En esta línea de pensamiento el MINEDU (2014) entiende el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de la organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa (p.16). El directivo es quien ejerce el liderazgo formal y es el encargado de “diseñar o rediseñar la organización de la escuela para generar el liderazgo distribuido (MINEDU, 2014, p. 16), de manera tal que las condiciones en las que se brinde el servicio educativo redunden en mejores resultados y por ende se pueda lograr el mejoramiento de la educación (MINEDU, 2014, p. 18).

En este sentido, se requiere de líderes comprometidos con su rol, con las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para ejercer influencia, pero que a la vez sean altamente motivadores para movilizar los esfuerzos de la comunidad educativa hacia los fines de la institución.

El liderazgo que ejerce el director debe apuntar a la mejora continua, prestando atención a lo que acontece tanto dentro como fuera de la institución educativa, destacando buenas practicas, identificando aquellas situaciones que pueden ser mejoradas y poniendo en marcha planes de acción que canalice las motivaciones personales hacia el logro de metas comunes (MINEDU, 2016, p. 6).

2.2.2.5 Principios del liderazgo

Gajardo (2016) cita a MacBeath, Swaffield y Frost (2009) como autores de los principios que relacionan el liderazgo pedagógico y el aprendizaje de los estudiantes (p. 7), los cuales son los siguientes:

a) Centrarse en el aprendizaje como actividad. Este principio considera cinco aspectos importantes: todos en la institución educativa son aprendices; el aprendizaje se produce en la interrelación de los procesos cognitivos, emocionales y sociales; la eficacia del aprendizaje depende del contexto y los estilos de aprender; la capacidad de liderazgo es producto de la experiencia; y las oportunidades para poner en práctica el liderazgo mejoran el aprendizaje.

b) Crear condiciones favorables para el aprendizaje. Este principio toma en cuenta los siguientes aspectos: todo el mundo tiene la oportunidad de reflexionar sobre el aprendizaje, su naturaleza, así como las habilidades y procesos del mismo; los espacios físicos y sociales estimulan los aprendizajes; los entornos seguros permiten tomar riesgos, hacer frente al fracaso y responder a los desafíos de manera positiva; las herramientas y estrategias mejoran el aprendizaje.

c) Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje. Principio que considera los siguientes aspectos: transferencia de las prácticas de liderazgo para el aprendizaje; promover la investigación colegiada sobre el aprendizaje y el liderazgo; lograr la coherencia a través del intercambio de valores, concepciones y prácticas; la comunidad educativa comparte la responsabilidad del liderazgo; formar redes.

d) Compartir del liderazgo. Este principio incluye los siguientes aspectos: formar comunidades de aprendizaje en las instituciones educativas; fomentar el liderazgo compartido; considerar la experiencia y conocimientos de todos los miembros de la comunidad educativa; promover patrones de colaboración en el trabajo.

e) Establecer una responsabilidad común por los resultados. Se consideran los siguientes aspectos en este principio: elección informada; la responsabilidad como condición para la rendición de cuentas; congruencia con los valores de la escuela; reformulación de la política y la práctica cuando entran en conflicto con los valores fundamentales; autoevaluación en el aula, escuela y comunidad; sostenibilidad, sucesión y legado.

Estos principios orientan la gestión con liderazgo pedagógico que permitirán que se logren aprendizajes exitosos en las escuelas.

2.2.2.6 Enfoques de liderazgo

Enfoque de rasgos

Según este enfoque, el liderazgo es natural y es determinado por la personalidad, en este sentido, existen personas dotadas con cualidades superiores que los diferencian claramente de los demás (Thieme y Treviño, 2012) y que serían las indicados para ocupar puestos y cargos importantes en las empresas. Estas cualidades se denominan, también, atributos personales y son: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992; citado por Lupano y Castro, 2008).

Ganga y Navarrete (2013) las explican de la siguiente manera:

Los altos niveles de energía y la tolerancia al estrés ayudan al líder afrontar el ritmo estresante del día a día. La madurez emocional se refiere a que el líder que está menos orientado hacia sí mismo (se preocupa por las otras personas) tiene más autocontrol (menos impulsivo, capaz de diferir la gratificación y resistir tentaciones hedonísticas), presenta mayor estabilidad emocional y está menos a la defensiva (más receptivo a la crítica, confía más en aprender de los errores). La integridad hace referencia a que la conducta de la persona es consistente con sus propios valores; la persona es honesta y fiable. La autoconfianza hace al líder más persistente en perseguir sus objetivos difíciles, a pesar de problemas iniciales y retrasos (p.8).

Yulk (1992) difiere con el autor afirmando que los rasgos de una persona no garantizan el éxito al frente de una empresa (citado por Lupano y Castro, 2008).

Enfoque conductual

Este enfoque se centra en el comportamiento directivo y “busca identificar los aspectos situacionales que moderan el impacto que la conducta o rasgos del líder tienen sobre la eficacia del grupo” (Thieme y Treviño, 2012, p, 5). De acuerdo a este enfoque, son dos dimensiones que caracterizan a un líder efectivo: las conductas orientadas a la consecución de la tarea y las que tienen como fin el

mantenimiento de la mejora de las relaciones entre el líder y los seguidores (Castro, 2007).

Enfoque situacional

En este enfoque se “hace hincapié en el contexto situacional”, las teorías que la defienden sostiene que los patrones de conducta no son óptimos para todos los contextos, sino que el líder tiene que ser capaz de adaptar su estilo de liderazgo a la situación que tenga que enfrentar (Castro, 2007).

Según Ganga y Navarrete (2013) gracias a este enfoque se ha comprendido el liderazgo desde una visión más dinámica y flexible.

Estos autores lo explican así:

El liderazgo eficaz dependerá del nivel de desarrollo de los colaboradores, así un subordinado con un nivel de desarrollo alto en competencia y dedicación requerirá un estilo de liderazgo Delegación; un subordinado con dedicación variable y competencia media-alta requerirá un estilo de liderazgo Asesoramiento; un subordinado con dedicación baja y competencia baja requerirá un estilo de liderazgo Supervisión; un subordinado con una dedicación alta y competencia baja requerirá un estilo de liderazgo Control (p.14).

Se observa que el líder no tiene un esquema de actuación pre establecido, rígido e inflexible, sino que actúa de acuerdo a las necesidades de los colaboradores.

Enfoque transformacional

Este es uno de los enfoques más estudiados en la actualidad, “considera tanto los rasgos y conductas como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas” (Yulk y Van Fleet, 1992, citado por Ganga y Navarrete, 2013, p. 67).

Bernard Bass, el propulsor de este enfoque lo describe desde los efectos que produce el líder en sus seguidores, de su capacidad para concienciarlos acerca del

valor de los resultados que se obtienen al realizar las tareas asignadas (Lupano y Castro, 2008, p.112). De acuerdo a Burns (1978) citado por Lupano y Castro, 2008, los líderes también modifican sus conductas cuando reciben respuestas de apoyo o de resistencia por parte de sus seguidores.

2.2.3 Estilos de liderazgo

Según Bass (1990) citado por Zuzama (2015) “Los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” (p.9). Esta es adaptada a las características del grupo, a las características internas y al contexto para ser funcional.

En el mismo documento citado por Zuzama (2015) menciona que Barahona et al. (2011) indican que a partir de 1940, autores como Lewin, Lippit y White (1939) y sus colaboradores en dicha universidad identificaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire al tomar como grupo de estudio diferentes clubes de niños.

Zuzama (2015) cita a Cardona y Buelvas (2010) explicando que quienes 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. (p. 11)

Para una mayor comprensión de los estilos de liderazgo mencionados, se presenta la Tabla 2.

Tabla 2

Estilos de liderazgo

	Autocrático Autoritario	Participativo Democrático	Laissez-faire
Decisión	1. Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.	1. 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.	1. 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	2. El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante	2. 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.	2. El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto.
Participación en la ejecución	3. 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.	3. En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías	3. A menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más”.
Intervención	4. Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos	4. Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo.	4. No interviene señalando el cometido de cada uno. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”.
Valoración	5. Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Halaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes, reforzando su autoridad.	5. El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.	5. Raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo. “Si quieren saber mi opinión ya me preguntarán”. No intenta evaluar ni regular.

Fuente: Zuzama (2015, p. 11)

En Sánchez (2008) se cita los siguientes estilos de liderazgo basados en la autoridad y propuestos Kurt Lewin y sus compañeros de la universidad de Iowa (pp.46-48):

a) El Estilo autocrático o autoritario: es propio de personas que se encargan de dar y supervisar el cumplimiento de órdenes. Es impositiva y

dogmática. Este estilo describe a un líder que centraliza la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación del grupo de colaboradores (Sánchez 2008, pp. 46-47). Las relaciones que se crean entre directivo y docente son de “desconfianza, miedo o pasividad” (Zarate, 2011, p. 53), aunque este estilo pareciera totalmente negativo, Idone (2012) considera que este estilo de liderazgo “es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional” (p.22), esta opinión coincide con Zárate (2011) quien refiere que es útil cuando el director es la única persona “que tiene pericia e información nueva y esencial o cuando los miembros del grupo son inexpertos” (p.54).

En este estilo: El líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes de grupo. Las relaciones que crea son de desconfianza, miedo o pasividad, Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás (Idone, 2012, p. 22).

Si bien, con este tipo de liderazgo puede ser necesario en ciertas ocasiones, una organización cuyos líderes actúan siempre de este modo, difícilmente logrará el compromiso y la adhesión al grupo ni a la entidad, pues lo que los moviliza es el miedo y no la convicción con lo que hacen.

Aguilera (2011) en su trabajo de investigación menciona que el liderazgo autocrático o autoritario, está orientado a la tarea y a la acción, se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia, teniendo ésta como una de sus características principales.

b) El Estilo democrático o participativo: es propio de quien consulta con los colaboradores las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Se describe como el líder que involucra a todos en el proceso de toma de decisiones, delega la autoridad, alienta la participación en la toma de decisiones, “empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores” (Sánchez 2008, p. 47).

A decir de Landolfi (2010) citado por Idone (2012) el líder de este tipo “se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible,

ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos” (p. 23).

Es decir, a diferencia del líder autoritario que solo se interesa por el cumplimiento de las normas, metas y objetivos de la entidad, este se preocupa por el ser humano y por generar las condiciones socio afectivas necesarias para un buen rendimiento laboral.

Zarate (2011) cita a Collao (1997) quien opina que este estilo de liderazgo da “importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones” (p.54), buscando que las relaciones interpersonales que se dan entre los miembros de la comunidad educativa sean de respeto y de calidad.

Aguilera (2011) cita a Aranzadi (2002) que considera al liderazgo democrático-participativo, como aquel en donde el líder comparte el poder entre los miembros de la organización, dándose mayor importancia al grupo y a la toma de decisiones en común, considerando a la comunicación en doble sentido, demostrando así su liderazgo.

c) El Estilo Laissez-Faire o delegativo: este estilo corresponde al líder que da a sus subordinados independencia o autonomía en sus operaciones. Este tipo de líder, permite que sus subordinados establezcan sus propias metas y los medios para lograrlas, limitando su rol a facilitar información y actuar como contacto con el medio ambiente externo (Sánchez 2008, p. 47). Blanchard (2007) citado por Idone (2012) refiere que en este tipo de liderazgo:

El líder transfiere completamente la responsabilidad de toma e implementación de las decisiones a sus colaboradores. (...) Son estos, por tanto, quienes tienen el control para decidir cómo se deben realizar las tareas, ya que tienen las competencias y la confianza exigidas para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta (p.22).

En este tipo de liderazgo se puede advertir que el líder no asume su función de persuadir, movilizar y motivar al grupo sino más bien les delega a ellos toda la responsabilidad de las decisiones que se toman en favor de la entidad.

Yukl (1998) citado por Sánchez (2008) difiere de este estilo, arguyendo que al intentar reducir el liderazgo a la transformación se pasa por alto otros comportamientos directivos que también son relevantes, como planificar, informar entre otras.

Zarate (2011) refiere que este estilo puede funcionar cuando hay madurez en el grupo y es capaz de conducirse solo, mostrando incluso mayor seguridad que el propio líder (p.55). No sería raro encontrar en algunas organizaciones educativas que el grupo de docentes han alcanzado tal autonomía que actúan por convicción, cumpliendo sus funciones sin necesidad de ser vigilados por el director.

Aguilera (2011) cita a Aranzadi (2002) y menciona que éste estilo de liderazgo deja hacer, cede el poder al grupo. Estos líderes intervienen solo de modo excepcional, y apenas asumen responsabilidades que ceden a sus subordinados, no intentan influir en ellos y no ayudan a tomar decisiones, mencionando esto como unas de sus principales características.

2.2.4 Grid Gerencial

Robert Blake y Jane Mouton ofrecieron un sistema esquemático por el cual se puede ubicar al líder según sus actitudes, ya sea dirigido hacia las tareas o hacia las personas.

Duran (2014) cita a Robert Blake y Jane Mouton mencionando que ellos proponen que los líderes que se orientan a las personas y tareas tienden de manera intensa a obtener mayor productividad y satisfacción del grupo que los que se preocupan menos por las personas o las tareas.

Según Casales, citado por Macias (2015) menciona “Existen dos factores o tendencias psicológicas que afectan el estilo considerando principalmente dos aspectos y son:

- El interés y la preocupación del que administra la actividad (productividad);
- El interés y la preocupación del que dirige por las relaciones humanas”.

Dicho Grid o Malla propone una representación más gráfica de los estilos de liderazgo propuesto Blake y Mouton, los cuales son 5 estilos que en su estudio Macias (2015), lo grafica así.

Figura 1 *Grid Gerencial*



FUENTE: Macias (2015).

Para un acercamiento a cada estilo se dará mención y detalle de cada uno:

Estilo Paternalista (1.9): Ubicado en la parte superior del grid, el líder asume un papel con roles diferentes, preocupándose demasiado por la persona y olvidando muchas veces la producción o meta que se debe lograr.

Macias (2015) menciona que dicho líder logra un ambiente pacífico y amistoso ya que centra su atención en el personal donde se busca satisfacer todas sus necesidades. En segundo término, quedan los objetivos y metas de la empresa;

Muchas veces suele generarse en el lugar de trabajo un ambiente relajado e informal.

Estilo participativo o equipo (9.9): En el grid se ubica en la parte superior derecha, se puede decir que dicho estilo busca el equilibrio ideal entre estar centrado en la tarea y estar centrado en la persona.

Macias (2015) menciona que las relaciones internas en las organizaciones se caracterizan por la confianza y respeto, la integración hace que se alineen los objetivos con las necesidades individuales del personal.

Duran (2014) añade que los administradores que muestran en sus acciones mayor dedicación posible tanto a la gente como en la producción son los auténticos administradores de equipo que son capaces de combinar e interrelacionar las necesidades de producción de la empresa con la de los individuos.

Estilo Equilibrado o Mediador (5.5): En el centro del grid se ubica al mencionado líder, por ubicarse en el medio cumple un rol de equilibrio, como menciona Macías (2015), logra balancear los objetivos de la producción y las necesidades personales, mantiene contenta a los sujetos, no exigen presión que se trabaje para alcanzar resultados deseados. A la vez Duran (2014), menciona que la organización bajo éste estilo de gerenciamiento comienza a adaptarse al mismo consiguiendo solamente objetivos “medianos” que pueden no ser suficientes para sostener su existencia.

Estilo Empobrecido (1.1): En la esquina inferior izquierda del grid, se ubica este estilo el cual hace referencia al líder que no se esfuerza en su trabajo, como menciona Macias (2015) aplica la ley del mínimo esfuerzo para el logro de resultados sin buscar otras opciones que beneficien a la empresa, pues adopta una actitud “no me importa nada”. Es un líder presente en su trabajo pero que no aporta nada en la mejora de ésta.

Estilo Autocrático (9.1): En la esquina inferior derecha se ubica al líder que tiene características orientadas hacia los resultados de su empresa o lugar de trabajo, pero muy poco cuidado o atención a las personas. Señala Duran (2014) que dicho

estilo focaliza prioritariamente en la producción y prescribe exactamente lo que los subordinados deben hacer. Este estilo gerencial tiene muy en cuenta la dirección y control sobre las acciones de los subordinados, con producciones mínimas que deben ser alcanzadas tras controles permanentes. Se precisa tan exactamente lo que otros deben hacer, que, cuando existe algún problema o disfunción o error la conclusión principal es que la culpa del error le corresponde al subordinado.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019.

3.1.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

El liderazgo directivo de las instituciones educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna es participativo.

Hipótesis específica 2

Los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna presentan un nivel de desempeño en proceso.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019.

3.2 VARIABLES

Tal como lo refieren Hernández, Fernández y Baptista (2010) la variable “es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” éstas adquieren valor para la investigación cuando se relacionan con otras (p. 93). en la presente investigación se trabaja con las variables Liderazgo Directivo y Desempeño Docente.

3.2.1 Identificación de variable independiente

Denominación de la variable: Liderazgo Directivo

Definición conceptual

Son las conductas particulares que caracterizan a las personas en su forma de influir, conducir y motivar al personal para lograr objetivos y metas comunes. Estos se ponen de manifiesto en las diferentes situaciones que se presentan en la institución durante el proceso educativo.

Definición operacional

Conductas que se manifiestan en los directores durante el ejercicio de su liderazgo pedagógico y que puede ser Paternalista, participativo, Equilibrado , Empobrecido o Autocrático. Se obtiene a través de la aplicación del cuestionario de estilos de liderazgo según el modelo bidimensional de Blake y Mouton.

Tabla 3
Dimensiones de la Variable Independiente

Fuente: Elaboración propia

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Estilo de liderazgo	Autocrático 9.1	Decisión vertical Control del personal Impone normas y formas de trabajo	Ordinal
	Participativo 9.9	Estimula el esfuerzo y la iniciativa del personal Fomenta la expresión de ideas y confianza Estimula el trabajo en equipo	Ordinal
	Empobrecido o marginado 1.1	Libertad total para realizar el trabajo Es permisivo, admite retrasos y aplazamientos Evasión de responsabilidades	Ordinal
	Equilibrado o mediador 5.5	Baja producción. Limitada creatividad Planificación variable	Ordinal
	Paternalista 1.9	Se pone en peligro la continuidad del trabajo Poco interés por las tareas. No consigue alcanzar los objetivos planteados.	Ordinal

3.2.2 Identificación de variable dependiente

3.2.3 Variable dependiente

Denominación de la variable: Desempeño Docente

Definición conceptual

Es la solvencia con que un docente realiza su práctica docente de acuerdo a los “dominios, competencias y desempeños que caracterizan la buena docencia” con el propósito de lograr el aprendizaje de los estudiantes (MINEDU, 2012, p.17).

Definición operacional

Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes en relación a los dominios, competencias y desempeños que se espera que alcancen durante la planificación, ejecución y evaluación de las sesiones de aprendizaje, así como su participación en la gestión escolar.

Tabla 4
Dimensiones de la Variable Dependiente

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	
Desempeño Docente	Preparación para el aprendizaje	Tiene al día la planificación y considera los propósitos de aprendizaje y con el enfoque curricular.	Ordinal	
		Planifica y considera las características de los niños y las niñas y los propósitos de aprendizaje		
	Enseñanza para el aprendizaje	Los componentes de la planificación son coherentes con los propósitos de aprendizaje y con el enfoque curricular y evalúa lo que se propuso,		Ordinal
		Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje		
		Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico		
		Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza		
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Propicia un ambiente de respeto y proximidad	Ordinal		
	Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.			
	Asiste regularmente a la IE, desde el inicio de la jornada laboral y concluye su horario de trabajo en la hora programada.			
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Es respetuoso con los miembros de la comunidad educativa.	Ordinal		
	Participa activamente en las reuniones o espacios de reflexión e intercambio de información sobre prácticas pedagógicas o problemáticas de la IE			
	Ejerce liderazgo pedagógico entre sus pares o bien implementa propuestas pedagógicas innovadoras			

Fuente: Elaboración propia

3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Este es un estudio de enfoque cuantitativo, ya que se aplican instrumentos de medición y se utiliza la estadística. Es de tipo básico ya que su finalidad es la generación de más conocimiento del fenómeno.

El diseño es no experimental, debido a que no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Sino que se observa el fenómeno tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.149).

En cuanto a la temporalidad, es un estudio transeccional o transversal, ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único con el propósito

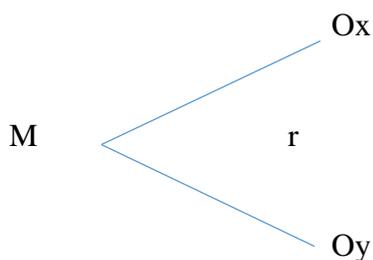
es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.149).

3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Por su alcance es un estudio de tipo correlacional que analiza las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

El presente trabajo de investigación no busca establecer una relación causal sino describir la relación que existe entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente.

El diagrama de este diseño es el siguiente:



Donde:

- M: Unidades de análisis o muestra de estudios
- Ox: Observación de la variable Liderazgo Directivo
- Oy: Observación de la variable Desempeño Docente
- r: Coeficiente de Correlación

3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACION

El ámbito de la investigación es Microregional, puesto que la investigación se desarrolla dentro de las Instituciones Educativas del Nivel Primaria del Distrito de La Yarada Los Palos. El tiempo social comprende desde los meses de Setiembre del 2019 a Marzo del 2020.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1 Unidad de estudio

Directores y docentes del Nivel Primaria de las Instituciones Educativas del Distrito de la Yarada Los Palos.

3.6.2 Población

Hernández, Fernández y Baptista (2010), refiere que la población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” esta debe situarse en torno a características de contenido, lugar y tiempo (p. 174).

La población del presente trabajo de investigación, la constituyen los (as) directores (as) que se encuentran laborando en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de La Yarada -Los Palos en condición de designados (as) o encargados (as), así como también todos (as) los (as) docentes en su condición de nombrados (as) o contratados (as).

3.6.3 Muestra

No se trabajó con muestra sino con todos los sujetos de la población, cuyo número es de 09 directores y 30 docentes de nivel primaria. En la Tabla 5 se aprecia la distribución de docentes y directivos por cada institución educativa.

Tabla 5

Muestra de estudio

N°	Instituciones Educativas	Director (a)	Número de docentes
01	Institución Educativa 42017 Neiser G. Llacsá Arce Los Olivos	1	3
02	Institución Educativa 42065 Rómulo Boluarte Ponce De León La Yarada	1	3
03	Institución Educativa 42199 Juan Velasco Alvarado Asentamiento N° 3	1	6
04	Institución Educativa 42200 Omar Zilbert Salas La Esperanza	1	1
05	Institución Educativa 42211 Alfonso Eyzaguirre Tara 5 Y 6	1	6
06	Institución Educativa 42213 Hugo Salazar Del Alcazar Asentamiento 4	1	3
07	Institución Educativa 42261 Nuevo Copare Carretera Costanera	1	1
08	Institución Educativa 42263 Virginia Lázaro Villaroel Hito 01 Frontera Con Chile	1	1
09	Institución Educativa 43506 Juvenal Ubaldo Ordoñez Salazar Carretera Costanera - Pueblo Libre Km 25	1	6
TOTAL		09	30

Fuente: Compendio Estadístico de Educación de Tacna

3.7 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**3.7.1 Procedimiento**

Se coordinó con cada uno de los directores de las Instituciones Educativas del Nivel Primaria, con el fin de establecer fechas para realizar la aplicación de los instrumentos de recolección de información a los docentes y a ellos como directivos.

Se aplicó los instrumentos de medición a docentes y se entregó las rúbricas a los directores para que ellos las apliquen durante el desarrollo de las sesiones de clase, así como en otros espacios.

Se llevó a cabo el procesamiento de la información recogida.

3.7.2 Técnicas

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) este paso consiste en “recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos” (p. 198).

En el presente estudio la técnica utilizada para la variable independiente fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

Para la variable dependiente se utilizó la técnica de la observación, “que tiene como finalidad evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes” El instrumento es la Rúbrica de observación de aula para la evaluación del desempeño docente, el cual considera cinco desempeños que incluyen aspectos observables, vinculados al dominio 2 que es la enseñanza para el aprendizaje (MINEDU 2018, p. 3). también se utilizó la valoración basada en evidencias, en la revisión de la planificación curricular presentada por los docentes y su rol dentro de la comunidad educativa.

3.7.3 Instrumentos

El instrumento para medir la variable independiente es el Cuestionario sobre el liderazgo según el Modelo Bidimensional (Blake y Mouton). Este instrumento será aplicado a los docentes de las instituciones educativas de la muestra como unidades de estudio de la investigación. Consta de 35 ítems en donde los docentes pueden responder: Siempre (5), Frecuentemente (4), Ocasionalmente (3); Rara vez (2) y Nunca (1).

Los autores de este instrumento mencionan que el equilibrio entre una alta orientación a la tarea y una alta orientación a la acción, dan lugar al líder participativo cuyo estilo es el que muestra mayor grado de eficacia (Zuzama, 2015, p. 15).

Para su calificación se utilizó la herramienta Grid Gerencial, que consiste en ubicar al participante en un punto del Grid, para categorizar el liderazgo considerado por el evaluado. Se utilizaron las indicaciones de Durán (2014) y de Macías (2015) para la interpretación de los 5 estilos de liderazgo: Liderazgo Empobrecido, Liderazgo Paternalista, Liderazgo Equilibrado, Liderazgo Autocrático y Liderazgo Participativo.

Con respecto a sus propiedades psicométricas, Durán (2014) explica que el instrumento fue validado por juicio de expertos, además de que reporta que dicho instrumento ya cuenta con validez debido a su uso masivo en la medición del liderazgo. Adicionalmente reporta un Alfa de Cronbach de .847, lo que quiere decir que el instrumento tiene alta confiabilidad.

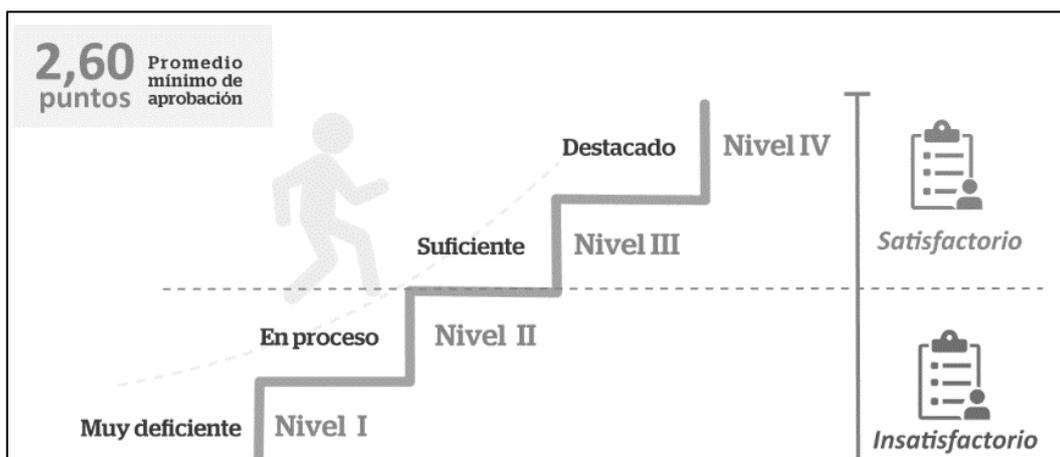
El instrumento para medir la variable dependiente Desempeño docente son las Rubricas que propone el MINEDU (2018) y son:

- a) Rúbrica de observación de aula para la evaluación del desempeño docente. Los desempeños que se evalúa con este instrumento son
 - Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje
 - Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico
 - Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza
 - Propicia un ambiente de respeto y proximidad
 - Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.
- b) Rúbrica de pauta de valoración basada en evidencias de la responsabilidad del docente:
 - Planifica el proceso de enseñanza aprendizaje.
- c) Rubrica de pauta de valoración basada en evidencias para su compromiso docente:
 - Cumple con responsabilidad y compromiso su rol dentro de la comunidad educativa.

La valoración de cada desempeño permite ubicar al docente en los siguientes niveles:

- Nivel I (Muy deficiente)
- Nivel II (En proceso)
- Nivel III (Suficiente)
- Nivel IV (Destacado)

En los niveles III y IV se enumeran las conductas o logros que el docente debe demostrar para ser ubicado en el nivel suficiente o destacado respectivamente. En el nivel II, se señalan los logros y las deficiencias que caracterizan al docente. En el nivel I, se ubican los docentes que no alcanzan a demostrar los aspectos positivos o logros del nivel II (MINEDU, 2018, p. 5).



Fuente: *Rúbricas de observaciones de aula para la evaluación del desempeño docente* MINEDU

CAPITULO IV

RESULTADOS

.4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Acciones de preparación

Durante la elaboración del proyecto de investigación para poder determinar la variable independiente que es el liderazgo directivo se escogió el instrumento del Cuestionario sobre el Liderazgo según el Modelo Bidimensional de Blake y Mounton.

Para determinar el nivel de la variable dependiente referida al desempeño docente se aplicó como instrumento las rúbricas que propone el MINEDU (2018) y son: Rúbrica de observación de aula para la evaluación del desempeño docente, Rúbrica de pauta de valoración basada en evidencia de la planificación del docente y la Rúbrica de pauta de valoración basada en evidencia para su compromiso docente.

Acciones de coordinación

Una vez preparados los instrumentos de medición se procedió a realizar las acciones de coordinación.

La cuales comenzaron con la entrega de la RD N°0392-2019 –ESPG/UPT, donde se designaba como asesor de tesis al Mg. Juan Carlos Romaina Flores, el

cual al revisar el proyecto de investigación e instrumentos de aplicación dió por aprobada, para la aplicación de las mismas.

Dichos instrumentos debían ser aplicados tanto a directores y docentes de las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de La Yarada -Los Palos.

Acciones de aplicación

La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo durante los meses de noviembre del 2019 a Marzo del 2020.

Se solicitó citas a los directores y directoras vía telefónica, donde se explicó las características y requerimientos del estudio, y seguidamente se invitaba a completar las rúbricas de desempeño por cada docente que tuvieran a su cargo en el nivel primaria.

Posteriormente con la autorización de la directora de la institución educativa, se buscó a cada docente del nivel primaria para explicarles sobre el estudio y el correcto llenado del cuestionario de liderazgo según el modelo Bidimensional, teniendo en cuenta las actitudes y características de su director.

Mencionando siempre que las respuestas son anónimas, el llenado es personal y que la información recolectada iba a ser llevada de forma cuidadosa, siendo solo la investigadora quien tendría acceso a los cuestionarios.

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados se presentarán en el siguiente orden:

- Presentación de los resultados de la variable de Liderazgo Directivo.
- Presentación de los resultados de la variable de Desempeño Docente.
- La relación entre las dimensiones de la Variable Liderazgo Directivo y las dimensiones del Desempeño Docente.

4.3. RESULTADOS

4.3.1. Resultados de la variable de Liderazgo Directivo

La Tabla 1 presenta las categorías de la variable Liderazgo Directivo: Liderazgo Empobrecido, Liderazgo Paternalista, Liderazgo Equilibrado, Liderazgo Autocrático y Liderazgo Participativo.

Tabla 6
Descripción de la variable Liderazgo Directivo

Líder	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo empobrecido	3	10.00%
Liderazgo paternalista	0	0.00%
Liderazgo equilibrado	16	53.33%
Liderazgo autocrático	11	36.67%
Liderazgo participativo	0	0.00%
Total	30	100.00%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo según el modelo Bidimensional

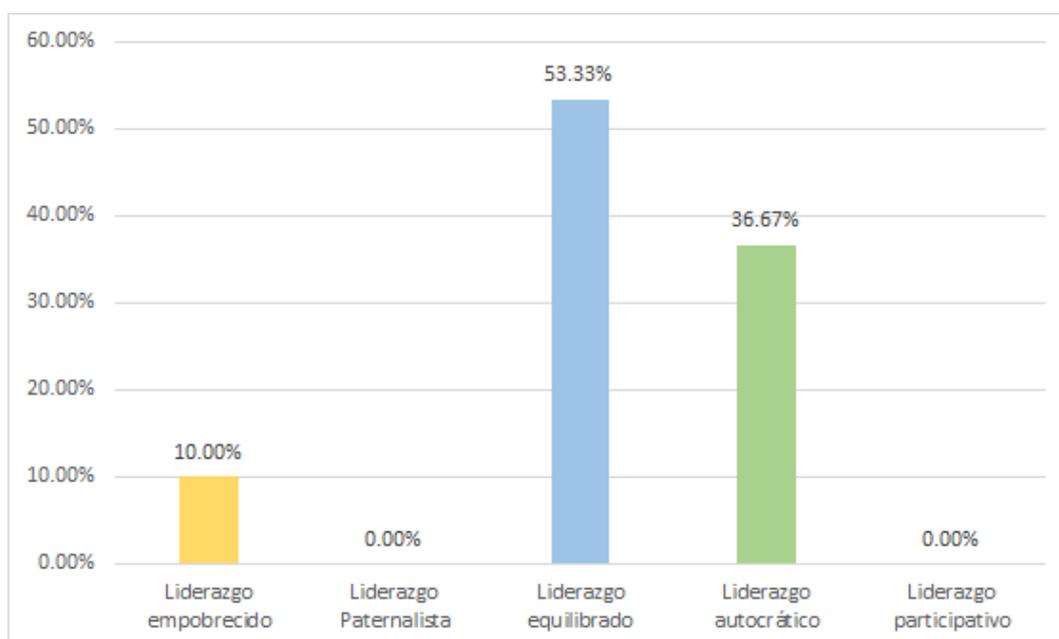


Figura 3. Descripción de la variable Liderazgo Directivo

Fuente: Tabla 6

Interpretación

En la Tabla 6 y Figura 1 se puede observar que en la variable Liderazgo Directivo: el estilo de Liderazgo Equilibrado fue el que obtuvo mayor porcentaje (53.33%), seguido por el estilo Autocrático (36.67%) y finalmente está el estilo de Liderazgo Empobrecido (10.00%).

Por los resultados podemos afirmar que el mayor número de directores se ubica en un estilo de liderazgo Equilibrado o Mediador, lo cual denota una actuación poco importante dentro de su Institución Educativa, otra característica de este estilo es que limita su accionar a las posibilidades que demuestra su personal sin exigir un mínimo esfuerzo por parte de ellos, el rendimiento de su personal es poco importantes ya que no decide si dar importancia a la tarea o a la persona.

4.3.2. Resultados de la variable Desempeño Docente

Desempeño Docente 1

La Tabla 7 presenta los resultados para el Desempeño 1: Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje.

Tabla 7

Descripción de los niveles del Desempeño 1

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0.00%
En proceso	1	3.33%
Suficiente	18	60.00%
Destacado	11	36.67%
Total	30	100.00%

Fuente: Rúbrica de Desempeño Docente

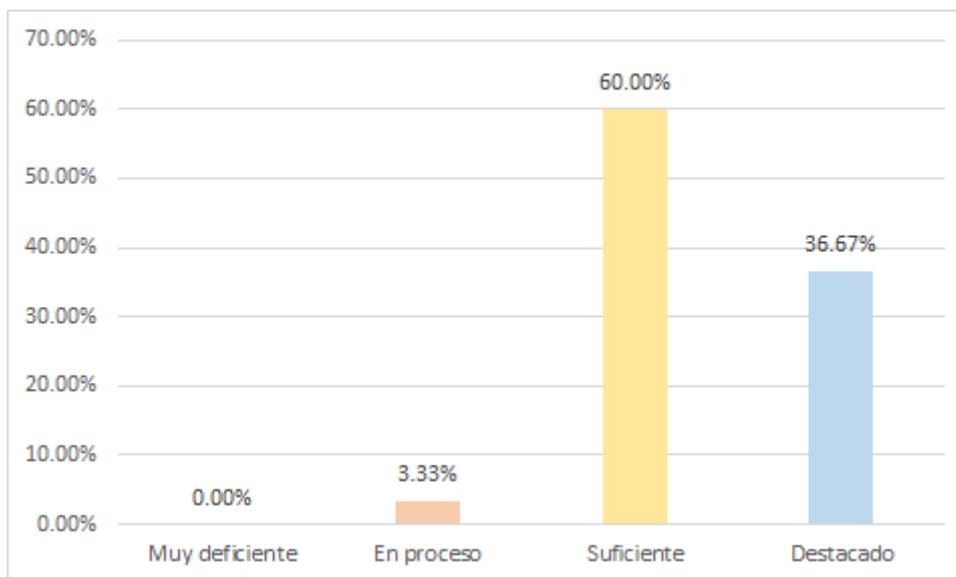


Figura 4. Descripción de los niveles del Desempeño 1

Fuente: Tabla 7

Interpretación

En la Tabla 7 y Figura 2 se puede observar que en los niveles para el Desempeño 1: Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, la mayoría de evaluados se encuentra en el nivel Suficiente (60.00%), seguido por el nivel Destacado (36.67%) y finalmente en proceso (3.33%).

Por lo que puede afirmarse que la mayoría de evaluados presentan un nivel Satisfactorio, lo cual denota que involucran activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje.

Esto se logra ya que los docentes cumplen con tres aspectos esenciales según lo indica el Manual de aplicación de las rúbricas (MINEDU, 2018)

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

Desempeño Docente 2

La Tabla 8 presenta los resultados para el Desempeño 2: Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.

Tabla 8

Descripción de los niveles del Desempeño 2

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0.00%
En proceso	6	20.00%
Suficiente	18	60.00%
Destacado	6	20.00%
Total	30	100.00%

Fuente: Rúbrica de Desempeño Docente

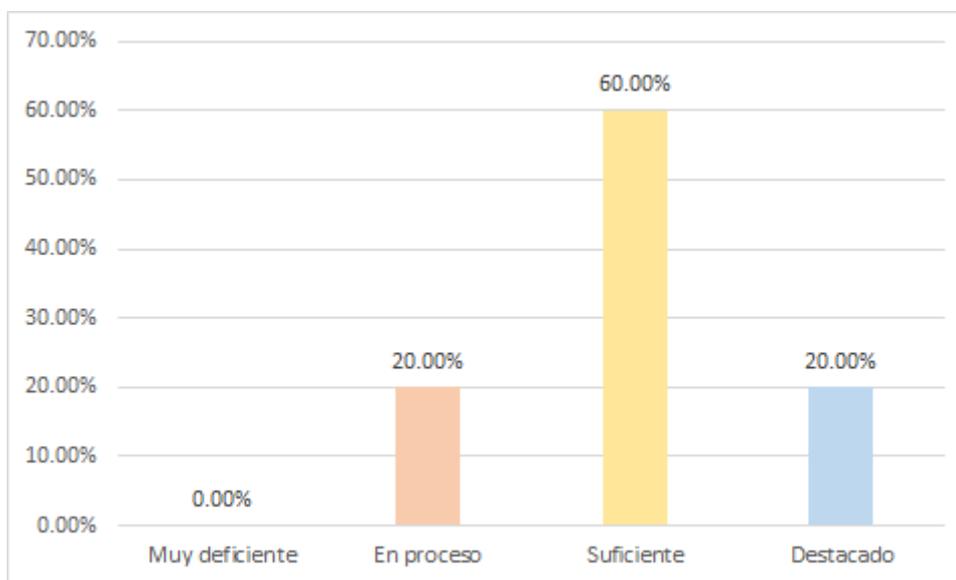


Figura 5. Descripción de los niveles del Desempeño 2

Fuente: Tabla 8

Interpretación

En la Tabla 8 y Figura 3 se puede observar que en los niveles para el Desempeño 2: Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, la mayoría de evaluados se encuentra en el nivel Suficiente (60.00%), seguido por el nivel Destacado (20.00%) y finalmente en proceso (20.00%).

Por lo que puede afirmarse que la mayoría de evaluados presentan un nivel que Satisfactorio, lo cual implica que los docentes promueven el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico en los estudiantes.

Esto se logra ya que el docente cumple con lo que indica el Manual de aplicación de las rúbricas (MINEDU, 2018)

- Actividades e interacciones que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y /o el pensamiento crítico, desarrollando así:
 - a) El razonamiento.
 - b) La creatividad.
 - c) Pensamiento crítico.

Desempeño Docente 3

La Tabla 9 presenta los resultados para el Desempeño 3: Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.

Tabla 9

Descripción de los niveles del Desempeño 3

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0.00%
En proceso	3	10.00%
Suficiente	22	73.33%
Destacado	5	16.67%
Total	30	100.00%

Fuente: Rúbrica de Desempeño Docente

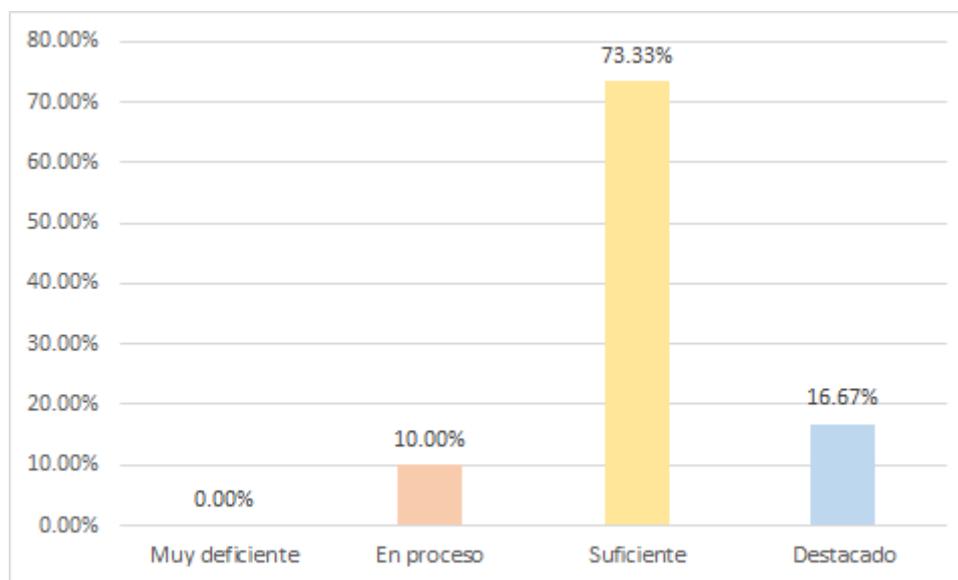


Figura 6. Descripción de los niveles del Desempeño 3

Fuente: Tabla 9

Interpretación

En la Tabla 9 y Figura 4 se puede observar que en los niveles para el Desempeño 3: Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza., la mayoría de evaluados se encuentra en el nivel Suficiente (73.30%), seguido por el nivel Destacado (16.70%) y finalmente en proceso (10.00%).

Por lo que puede afirmarse que la mayoría de evaluados presentan un nivel Satisfactorio, lo cual implica que los docentes promueven o practican la evaluación de los progresos de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.

Esto se logra ya que el docente cumple con lo que indica el Manual de aplicación de las rúbricas (MINEDU, 2018)

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

Desempeño Docente 4

La Tabla 10 presenta los resultados para el Desempeño 4: Propicia un ambiente de respeto y proximidad.

Tabla 10

Descripción de los niveles del Desempeño 4

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0.00%
En proceso	0	0.00%
Suficiente	16	53.33%
Destacado	14	46.67%
Total	30	100.00%

Fuente: Rúbrica de Desempeño Docente

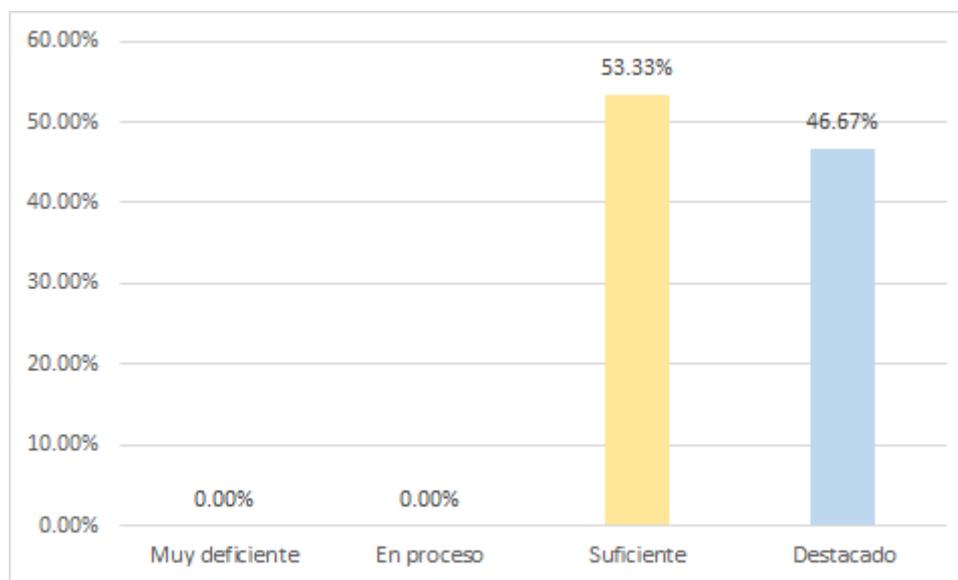


Figura 7. Descripción de los niveles del Desempeño 4

Fuente: Tabla 10

Interpretación

En la Tabla 10 y Figura 5 se puede observar que en los niveles para el Desempeño 4: Propicia un ambiente de respeto y proximidad, la mayoría de evaluados se encuentra en el nivel Satisfactorio (53.33%), y seguido por el nivel Destacado (46.67%).

Por lo que puede afirmarse que la mayoría de evaluados presentan un nivel que Satisfactorio, lo cual implica que los docentes promueven un ambiente de respeto y proximidad,

Esto se logra ya que el docente cumple con los tres aspectos que indica el Manual de aplicación de las rúbricas (MINEDU, 2018)

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

Desempeño Docente 5

La Tabla 11 presenta los resultados para el Desempeño 5: Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

Tabla 11

Descripción de los niveles del Desempeño 5

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0.00%
En proceso	3	10.00%
Suficiente	12	40.00%
Destacado	15	50.00%
Total	30	100.00%

Fuente: Rúbrica de Desempeño Docente

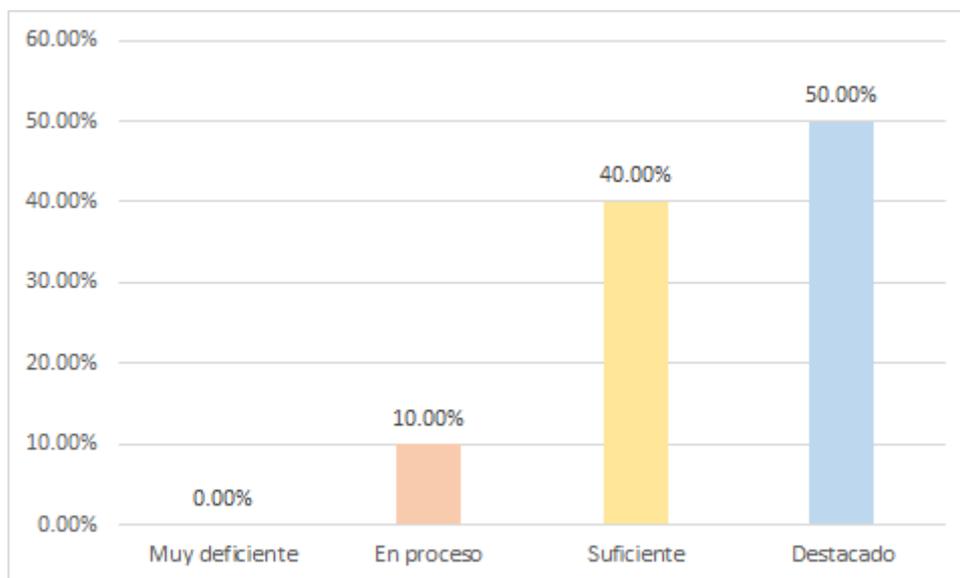


Figura 8. Descripción de los niveles del Desempeño 5

Fuente: Tabla 11

Interpretación

En la Tabla 11 y Figura 6 se puede observar que en los niveles para el Desempeño 5: Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes, la mayoría de evaluados se encuentra en el nivel Destacado (50.00%), seguido por el nivel Suficiente (40.00%) y finalmente el nivel en proceso (10.00%).

Por tanto, puede afirmarse que la mayoría de evaluados presentan un nivel que Destacado, lo cual implica que los docentes regulan positivamente el comportamiento de los estudiantes.

Esto se logra ya que el docente considera aspectos tales como lo indica el Manual de aplicación de las rúbricas (MINEDU, 2018)

- Tipos de mecanismos que emplea el docente para reglar el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula.
- Eficacia con que le docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en lamayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión.

Desempeño Docente 6

La Tabla 12 presenta los resultados para el Desempeño 6: Planifica el Proceso de Enseñanza Aprendizaje.

Tabla 12

Descripción de los niveles del Desempeño 6

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0.00%
En proceso	6	20.00%
Suficiente	20	66.67%
Destacado	4	13.33%
Total	30	100.00%

Fuente: Rúbrica de Desempeño Docente

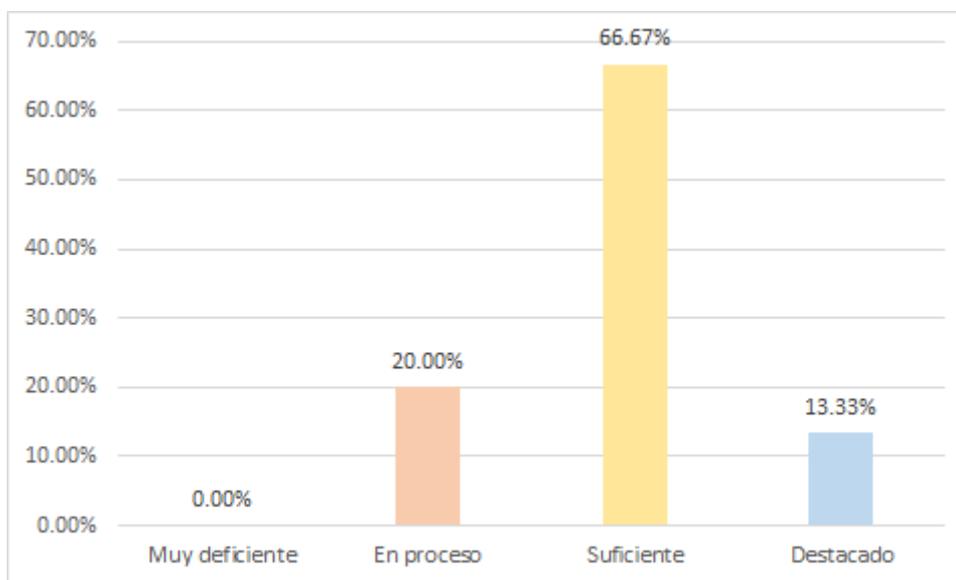


Figura 9. Descripción de los niveles del Desempeño 6

Fuente: Tabla 12

Interpretación

En la Tabla 12 y Figura 7 se puede observar que en los niveles para el Desempeño 6: Planifica el Proceso de Enseñanza Aprendizaje., la mayoría de evaluados se encuentra en el nivel Suficiente (66.67%), seguido por el nivel En Proceso (20.00%) y finalmente el nivel Destacado (13.33%).

Por lo que puede afirmarse que la mayoría de docentes presentan un nivel Satisfactorio, lo cual implica que los docentes planifican el proceso de enseñanza aprendizaje.

Esto se logra ya que el docente cumple con lo indicado en la pauta de valoración basada en evidencias (MINEDU, 2018)

- Planificación de corto plazo al día.
- Establecimiento de propósitos de aprendizaje que consideran las características de los estudiantes, así como las expectativas curriculares.
- Componentes de planificación diaria (secuencia metodológica, recursos, e instrumentos de evaluación) coherentes con los propósitos de aprendizaje propuestos y el enfoque curricular.
- Evaluación de los alcances de su planificación.

Desempeño Docente 7

La Tabla 13 presenta los resultados para el Desempeño 7: Cumple con responsabilidad y compromiso su rol dentro de la Comunidad Educativa.

Tabla 13

Descripción de los niveles del Desempeño 7

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0.00%
En proceso	1	3.33%
Suficiente	21	70.00%
Destacado	8	26.67%
Total	30	100.00%

Fuente: Rúbrica de Desempeño Docente

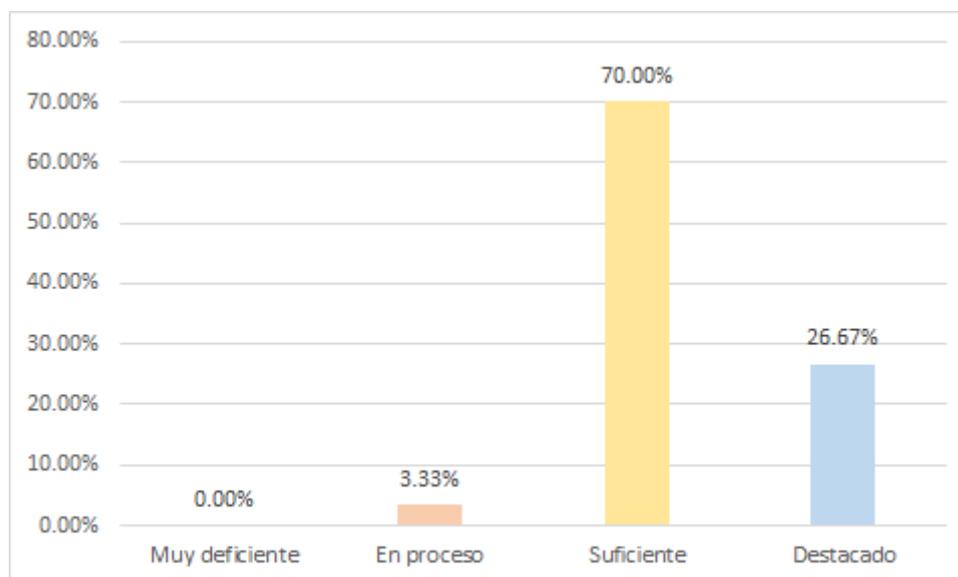


Figura 10. Descripción de los niveles del Desempeño 7

Fuente: Tabla 13

Interpretación

En la Tabla 13 y Figura 8 se puede observar que en los niveles para el Desempeño 7: Cumple con responsabilidad y compromiso su rol dentro de la Comunidad Científica., la mayoría de evaluados se encuentra en el nivel Suficiente (70.00%), seguido por el nivel Destacado (26.67%) y finalmente el nivel En Proceso (3.33%).

Por lo que puede comprobarse que la mayoría de docentes presenta un nivel Satisfactorio, lo cual hace referencia a que los docentes cumplen con responsabilidad y compromiso su rol dentro de la comunidad educativa.

Esto se cumple ya que el docente realiza lo indicado en la pauta de valoración basada en evidencias (MINEDU, 2018)

- Cumplimiento del horario de trabajo en la institución educativa.
- Respeto y capacidad de trabajo colaborativo con los miembros de la comunidad educativa.
- Implementación de propuestas pedagógicas innovadoras y/o liderazgo pedagógico.

Tabla Resumen sobre los Desempeños Docentes

La Tabla 14 presenta un resumen de los resultados hallados en los 7 Desempeños Docentes evaluados.

Tabla 14

Resumen de los Desempeños Docentes

Nivel	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Muy deficiente	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
En proceso	3.33%	20.00%	10.00%	0.00%	10.00%	20.00%	3.33%
Suficiente	60.00%	60.00%	73.30%	53.33%	40.00%	66.67%	70.00%
Destacado	36.67%	20.00%	16.70%	46.67%	50.00%	13.33%	26.67%

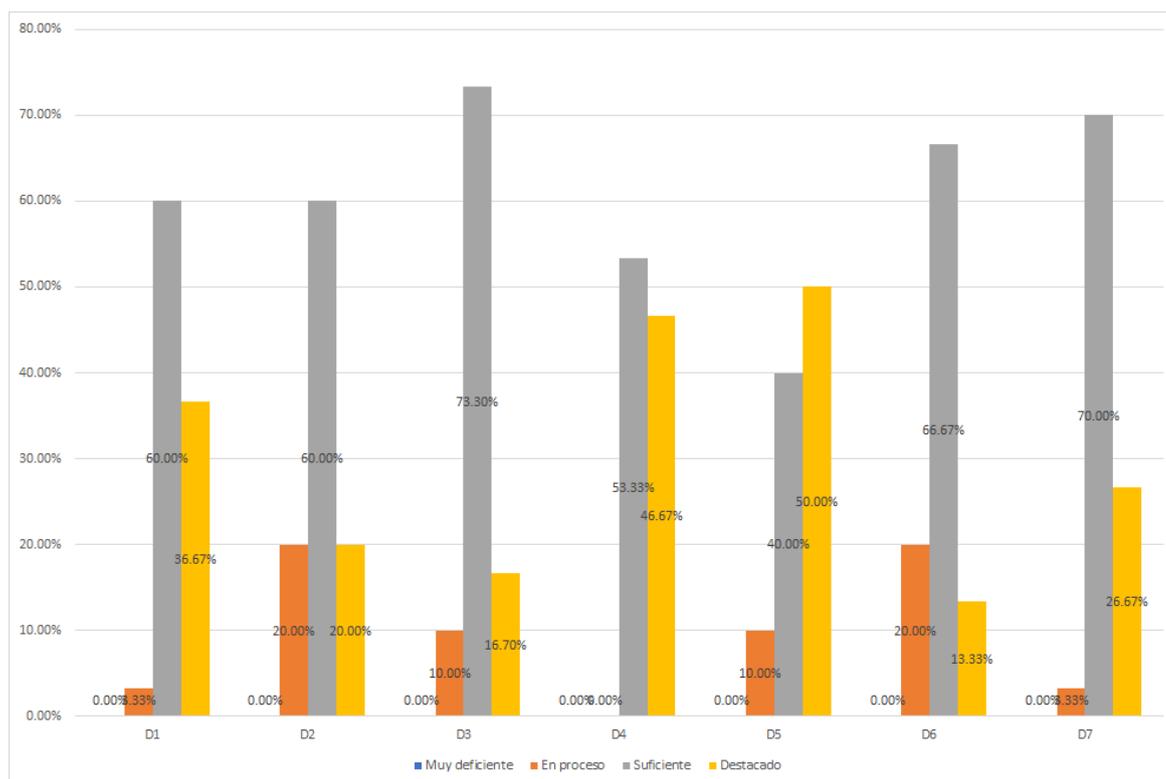


Figura 11. Resumen de Desempeño Docente

Fuente: Tabla 14

Interpretación

En la Tabla 9 y Figura 9 se puede observar que en el Desempeño Docente 3 se obtienen un nivel Suficiente o esperado con un 73%, en el Desempeño Docente 7 se obtienen un nivel Suficiente o esperado con un 70%, en el Desempeño Docente 6 se obtienen un nivel Suficiente o esperado con un 66.7%, en el Desempeño Docente 1 y 2 se obtienen un nivel Suficiente o esperado con un 60% cada uno, en el Desempeño Docente 4 se obtienen un nivel Suficiente o esperado con un 53% y en el Desempeño Docente 5 se obtienen un nivel Suficiente o esperado con un 50%,

Por lo que puede comprobarse que los docentes presentan un nivel de desempeño docente suficiente, ya que en el Manual de las Rubricas de Desempeño Docente MINEDU(2018) indica que para superar la evaluación del desempeño debe obtenerse como mínimo un promedio simple de 2.60 puntos en el conjunto de los desempeños evaluados, lo cual en la tabla 9 puede ser comprobado, ya que los docentes en los 7 desempeños obtuvieron el nivel Suficiente.

4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

Para la elección de la prueba estadística se consideraron los siguientes factores: El tamaño de la muestra, la forma de la distribución de la variable y la naturaleza de las variables. Respecto al tamaño de la muestra ($n = 30$) y la falta de una distribución normal en las variables estudiadas, lo que implica la violación del supuesto de la normalidad, se ha optado por utilizar una prueba no paramétrica, que responden mejor en las condiciones mencionadas. Y como las variables son de naturaleza ordinal, se ha optado por la prueba Tau de Kendall, que es una prueba estadística que tiene el objetivo de correlacionar dos o más variables mediante el emparejamiento ordinal (rangos) de las puntuaciones de variables.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)

La contrastación de las hipótesis de investigación se presenta a continuación:

4.5.1. Comprobación de las Hipótesis Específicas

La Hipótesis Específica 1 afirma:

El liderazgo directivo de las instituciones educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna es el liderazgo participativo.

Los resultados en la Tabla 6 y Figura 3 muestra que el estilo de liderazgo que perciben los docentes en su director es Equilibrado o mediador, dando así un 53.3% a este estilo, se observa también que un 36.67% percibe un estilo de Liderazgo Autocrático, seguido por un 10% que los ubica en un Liderazgo Empobrecido y un 0% corresponde al Liderazgo Paternalista.

A la vez se observa que un 0% de la muestra percibe el estilo participativo en su director, por ende, dicho resultado no coincide con la hipótesis propuesta.

En base a los resultados expuestos se puede afirmar que en la Hipótesis Específica 1 no se ha podido encontrar evidencia que la respalde.

La Hipótesis Específica 2 afirma:

Los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna presentan un nivel de desempeño en proceso.

Los resultados de la Tabla 14 y Figura 11 muestran que los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna poseen, en su mayoría, un nivel de desempeño suficiente.

Teniendo en cuenta los resultados se puede afirmar que la Hipótesis Específica 2 no se ha podido encontrar evidencia que la respalde.

La Hipótesis Específica 3 afirma:

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019.

Para la comprobación de hipótesis, se aplica la prueba estadística Tau de Kendall entre las dimensiones de Liderazgo y los 7 Desempeños Docentes evaluados.

Comprobación de la hipótesis específica 3

Relación entre la dimensión centrada en la tarea y el desempeño docente 1

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H0: La dimensión de liderazgo centrada en la tarea no se correlaciona con el desempeño docente 1 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

H1: La dimensión de liderazgo centrada en la tarea se correlaciona con el desempeño docente 1 en docente de las Instituciones Educativas de

Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

$$\alpha = .05 (5\%)$$

Paso 3: Elección de estadístico de prueba

Se eligió trabajar con un estadístico de prueba no paramétrico “el coeficiente de correlación de Tau de Kendall”

Paso 4: Resultado de la aplicación del estadístico de prueba

Tabla 15

Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la tarea y el desempeño docente 1

Estadístico	Valor
Tau	.30
p	.05

Paso 5: Decisión

El nivel de significancia (.05) es igual al p-valor, por tanto, se rechaza la H_0 .

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, se ha encontrado evidencia para rechazar la H_0 , por tanto, la dimensión de liderazgo centrada en la tarea se correlaciona con el desempeño docente 1 en docente de las Instituciones

Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Relación entre la dimensión centrada en la tarea y el desempeño docente 2

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H0: La dimensión de liderazgo centrada en la tarea no se correlaciona con el desempeño docente 2 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

H1: La dimensión de liderazgo centrada en la tarea se correlaciona con el desempeño docente 2 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

$$\alpha = .05 (5\%)$$

Paso 3: Elección de estadístico de prueba

Se eligió trabajar con un estadístico de prueba no paramétrico “el coeficiente de correlación de Tau de Kendall”

Paso 4: Resultado de la aplicación del estadístico de prueba

Tabla 16

Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la tarea y el desempeño docente 2

Estadístico	Valor
Tau	-.06
p	.70

Paso 5: Decisión

El nivel de significancia (.05) es menor al p-valor, por tanto, no se rechaza la H_0 .

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, no se ha encontrado evidencia para rechazar la H_0 , por tanto, la dimensión de liderazgo centrada en la tarea no se correlaciona con el desempeño docente 2 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Relación entre la dimensión centrada en la tarea y el desempeño docente

3

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H_0 : La dimensión de liderazgo centrada en la tarea no se correlaciona con el desempeño docente 3 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

H1: La dimensión de liderazgo centrada en la tarea se correlaciona con el desempeño docente 3 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

$$\alpha = .05 (5\%)$$

Paso 3: Elección de estadístico de prueba

Se eligió trabajar con un estadístico de prueba no paramétrico “el coeficiente de correlación de Tau de Kendall”

Paso 4: Resultado de la aplicación del estadístico de prueba

Tabla 17

Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la tarea y el desempeño docente 3

Estadístico	Valor
Tau	.18
p	.24

Paso 5: Decisión

El nivel de significancia (.05) es menor al p-valor, por tanto, no se rechaza la Ho.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, no se ha encontrado evidencia para rechazar la H_0 , por tanto, la dimensión de liderazgo centrada en la tarea no se correlaciona con el desempeño docente 3 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Relación entre la dimensión centrada en la tarea y el desempeño docente **4**

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H_0 : La dimensión de liderazgo centrada en la tarea no se correlaciona con el desempeño docente 4 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

H_1 : La dimensión de liderazgo centrada en la tarea se correlaciona con el desempeño docente 4 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

$$\alpha = .05 (5\%)$$

Paso 3: Elección de estadístico de prueba

Se eligió trabajar con un estadístico de prueba no paramétrico “el coeficiente de correlación de Tau de Kendall”

Paso 4: Resultado de la aplicación del estadístico de prueba

Tabla 18

Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la tarea y el desempeño docente 4

Estadístico	Valor
Tau	-.04
P	.79

Paso 5: Decisión

El nivel de significancia (.05) es menor al p-valor, por tanto no se rechaza la H_0 .

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, no se ha encontrado evidencia para rechazar la H_0 , por tanto, La dimensión de liderazgo centrada en la tarea no se correlaciona con el desempeño docente 4 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Relación entre la dimensión centrada en la tarea y el desempeño docente 5

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H_0 : La dimensión de liderazgo centrada en la tarea no se correlaciona con el desempeño docente 5 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

H1: La dimensión de liderazgo centrada en la tarea se correlaciona con el desempeño docente 5 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

$$\alpha = .05 (5\%)$$

Paso 3: Elección de estadístico de prueba

Se eligió trabajar con un estadístico de prueba no paramétrico “el coeficiente de correlación de Tau de Kendall”

Paso 4: Resultado de la aplicación del estadístico de prueba

Tabla 19

Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la tarea y el desempeño docente 5

Estadístico	Valor
Tau	.03
P	.86

Paso 5: Decisión

El nivel de significancia (.05) es menor al p-valor, por tanto, no se rechaza la Ho.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, no se ha encontrado evidencia para rechazar la H_0 , por tanto, La dimensión de liderazgo centrada en la tarea no se correlaciona con el desempeño docente 6 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Relación entre la dimensión centrada en la tarea y el desempeño docente 6

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H_0 : La dimensión de liderazgo centrada en la tarea no se correlaciona con el desempeño docente 6 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

H_1 : La dimensión de liderazgo centrada en la tarea se correlaciona con el desempeño docente 6 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

$$\alpha = .05 (5\%)$$

Paso 3: Elección de estadístico de prueba

Se eligió trabajar con un estadístico de prueba no paramétrico “el coeficiente de correlación de Tau de Kendall”

Paso 4: Resultado de la aplicación del estadístico de prueba

Tabla 20

Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la tarea y el desempeño docente 6

Estadístico	Valor
Tau	.19
p	.21

Paso 5: Decisión

El nivel de significancia (.05) es menor al p-valor, por tanto, no se rechaza la H_0 .

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, no se ha encontrado evidencia para rechazar la H_0 , por tanto, La dimensión de liderazgo centrada en la tarea no se correlaciona con el desempeño docente 6 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Relación entre la dimensión centrada en la tarea y el desempeño docente 7

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H_0 : La dimensión de liderazgo centrada en la tarea no se correlaciona con el desempeño docente 7 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

H1: La dimensión de liderazgo centrada en la tarea se correlaciona con el desempeño docente 7 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

$$\alpha = .05 (5\%)$$

Paso 3: Elección de estadístico de prueba

Se eligió trabajar con un estadístico de prueba no paramétrico “el coeficiente de correlación de Tau de Kendall”

Paso 4: Resultado de la aplicación del estadístico de prueba

Tabla 21

Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la tarea y el desempeño docente 7

Estadístico	Valor
Tau	.07
P	.67

Paso 5: Decisión

El nivel de significancia (.05) es menor al p-valor, por tanto, no se rechaza la Ho.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, no se ha encontrado evidencia para rechazar la H_0 , por tanto, La dimensión de liderazgo centrada en la tarea no se correlaciona con el desempeño docente 7 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Relación entre la dimensión centrada en la persona y el desempeño docente 1

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H_0 : La dimensión de liderazgo centrada en la persona no se correlaciona con el desempeño docente 1 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

H_1 : La dimensión de liderazgo centrada en la persona se correlaciona con el desempeño docente 1 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

$$\alpha = .05 (5\%)$$

Paso 3: Elección de estadístico de prueba

Se eligió trabajar con un estadístico de prueba no paramétrico “el coeficiente de correlación de Tau de Kendall”

Paso 4: Resultado de la aplicación del estadístico de prueba

Tabla 22

Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la persona y el desempeño docente 1

Estadístico	Valor
Tau	.00
p	.99

Paso 5: Decisión

El nivel de significancia (.05) es menor al p-valor, por tanto, no se rechaza la H_0 .

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, no se ha encontrado evidencia para rechazar la H_0 , por tanto, La dimensión de liderazgo centrada en la persona no se correlaciona con el desempeño docente 1 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Relación entre la dimensión centrada en la persona y el desempeño docente 2

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H_0 : La dimensión de liderazgo centrada en la persona no se correlaciona con el desempeño docente 2 en docente de las Instituciones Educativas de

Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

H1: La dimensión de liderazgo centrada en la persona se correlaciona con el desempeño docente 2 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

$$\alpha = .05 \text{ (5\%)}$$

Paso 3: Elección de estadístico de prueba

Se eligió trabajar con un estadístico de prueba no paramétrico “el coeficiente de correlación de Tau de Kendall”

Paso 4: Resultado de la aplicación del estadístico de prueba

Tabla 23

Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la persona y el desempeño docente 2

Estadístico	Valor
Tau	-.17
P	.30

Paso 5: Decisión

El nivel de significancia (.05) es menor al p-valor, por tanto no se rechaza la Ho.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, no se ha encontrado evidencia para rechazar la H_0 , por tanto, La dimensión de liderazgo centrada en la persona no se correlaciona con el desempeño docente 2 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Relación entre la dimensión centrada en la persona y el desempeño docente 3

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H_0 : La dimensión de liderazgo centrada en la persona no se correlaciona con el desempeño docente 3 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

H_1 : La dimensión de liderazgo centrada en la persona se correlaciona con el desempeño docente 3 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

$$\alpha = .05 (5\%)$$

Paso 3: Elección de estadístico de prueba

Se eligió trabajar con un estadístico de prueba no paramétrico “el coeficiente de correlación de Tau de Kendall”

Paso 4: Resultado de la aplicación del estadístico de prueba

Tabla 24

Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la persona y el desempeño docente 3

Estadístico	Valor
Tau	-.06
P	.72

Paso 5: Decisión

El nivel de significancia (.05) es menor al p-valor, por tanto, no se rechaza la Ho.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, no se ha encontrado evidencia para rechazar la Ho, por tanto, La dimensión de liderazgo centrada en la persona no se correlaciona con el desempeño docente 3 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Relación entre la dimensión centrada en la persona y el desempeño docente 4

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H0: La dimensión de liderazgo centrada en la persona no se correlaciona con el desempeño docente 4 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

H1: La dimensión de liderazgo centrada en la persona se correlaciona con el desempeño docente 4 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

$$\alpha = .05 (5\%)$$

Paso 3: Elección de estadístico de prueba

Se eligió trabajar con un estadístico de prueba no paramétrico “el coeficiente de correlación de Tau de Kendall”

Paso 4: Resultado de la aplicación del estadístico de prueba

Tabla 25

Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la persona y el desempeño docente 4

Estadístico	Valor
Tau	.07
P	.67

Paso 5: Decisión

El nivel de significancia (.05) es menor al p-valor, por tanto, no se rechaza la Ho.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, no se ha encontrado evidencia para rechazar la Ho, por tanto, La dimensión de liderazgo centrada en la persona

no se correlaciona con el desempeño docente 4 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Relación entre la dimensión centrada en la persona y el desempeño docente 5

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H0: La dimensión de liderazgo centrada en la persona no se correlaciona con el desempeño docente 5 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

H1: La dimensión de liderazgo centrada en la persona se correlaciona con el desempeño docente 5 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

$$\alpha = .05 (5\%)$$

Paso 3: Elección de estadístico de prueba

Se eligió trabajar con un estadístico de prueba no paramétrico “el coeficiente de correlación de Tau de Kendall”

Paso 4: Resultado de la aplicación del estadístico de prueba

Tabla 26

Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la persona y el desempeño docente 5

Estadístico	Valor
Tau	-.06
P	.70

Paso 5: Decisión

El nivel de significancia (.05) es menor al p-valor, por tanto, no se rechaza la H_0 .

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, no se ha encontrado evidencia para rechazar la H_0 , por tanto, La dimensión de liderazgo centrada en la persona no se correlaciona con el desempeño docente 5 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Relación entre la dimensión centrada en la persona y el desempeño docente 6

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H_0 : La dimensión de liderazgo centrada en la persona no se correlaciona con el desempeño docente 6 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

H_1 : La dimensión de liderazgo centrada en la persona se correlaciona con el desempeño docente 6 en docente de las Instituciones Educativas de

Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

$$\alpha = .05 (5\%)$$

Paso 3: Elección de estadístico de prueba

Se eligió trabajar con un estadístico de prueba no paramétrico “el coeficiente de correlación de Tau de Kendall”

Paso 4: Resultado de la aplicación del estadístico de prueba

Tabla 27

Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la persona y el desempeño docente 6

Estadístico	Valor
Tau	-.18
P	.26

Paso 5: Decisión

El nivel de significancia (.05) es menor al p-valor, por tanto, no se rechaza la Ho.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, no se ha encontrado evidencia para rechazar la Ho, por tanto, La dimensión de liderazgo centrada en la persona no se correlaciona con el desempeño docente 6 en docente de las

Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Relación entre la dimensión centrada en la persona y el desempeño docente 7

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H0: La dimensión de liderazgo centrada en la persona no se correlaciona con el desempeño docente 7 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

H1: La dimensión de liderazgo centrada en la persona se correlaciona con el desempeño docente 7 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

$$\alpha = .05 (5\%)$$

Paso 3: Elección de estadístico de prueba

Se eligió trabajar con un estadístico de prueba no paramétrico “el coeficiente de correlación de Tau de Kendall”

Paso 4: Resultado de la aplicación del estadístico de prueba

Tabla 28

Correlación entre la dimensión de liderazgo centrada en la persona y el desempeño docente 7

Estadístico	Valor
Tau	-.12
P	.45

Paso 5: Decisión

El nivel de significancia (.05) es menor al p-valor, por tanto, no se rechaza la Ho.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, no se ha encontrado evidencia para rechazar la Ho, por tanto, La dimensión de liderazgo centrada en la persona no se correlaciona con el desempeño docente 7 en docente de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna.

Tabla Resumen

Tabla 29 Correlaciones *entre las dimensiones de liderazgo y los siete desempeños docentes evaluados.*

	Centrado en la tarea	Centrado en la persona
Desempeño docente 1	.30*	.00
Desempeño docente 2	-.06	-.17
Desempeño docente 3	.18	-.06
Desempeño docente 4	-.04	.07
Desempeño docente 5	.03	-.06
Desempeño docente 6	.19	-.18
Desempeño docente 7	.07	-.12

*p < .05

En la Tabla 29 Tabla Resumen se observa una incidencia significativa en el liderazgo referido a la tarea y el desempeño docente lo cual denota una correlación entre liderazgo de la tarea y el desempeño docente 1.

Comprobación de la hipótesis general

La Hipótesis general se formuló de la siguiente manera:

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019.

Habiendo realizado las pruebas estadísticas de correlación entre la variable liderazgo directivo y el desempeño docente, se puede decir que si se encontró relación entre las variables, sin embargo, cabe señalar que solo la dimensión orientada a la Tarea se correlacionó de manera directa y significativa con el Desempeño Docente 1. Por lo que se ha comprobado parcialmente la hipótesis general de la investigación.

DISCUSIÓN

La presente investigación estudió la relación entre el liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019. La discusión se desarrolla en el orden de los objetivos trazados; Primero: Identificar el estilo de liderazgo directivo; Segundo: Determinar el nivel de desempeño de los docentes y finalmente la relación entre las variables del estudio.

Con respecto al primer objetivo específico, los directores participantes presentaron Liderazgo Equilibrado o Mediador (Tabla 6), lo cual nos lleva a mencionar que los directores presentan un liderazgo el cual no exige a su personal ni exige más logros en la parte de producción de su institución, cree muy difícil

poder lograr dicho equilibrio en un nivel óptimo, por lo cual suele descuidar ambas partes, muchas veces ejecutan solos o con un equipo muy reducido las tareas encomendadas, una característica resaltante de éste estilo es tomar decisiones por iniciativa propia, se puede mencionar que la característica de las Instituciones Educativas de la zona rural como es la Yarada Los Palos, es que trabaja con un equipo docente reducido y en algunos casos con aulas multigrado lo cual puede evidenciar el estilo equilibrado o mediador del director, ya que es quien asume la responsabilidad de llevar la escuela y por muchas veces no interrumpir el trabajo de sus docentes dentro del aula suelen tomar decisiones creyendo beneficiar a su institución lo cual no es muchas veces posible, esto se suscita por las exigencias laborales, tales como fechas límites que designa la UGEL TACNA para la presentación de documentación o cumplimiento de metas, se puede señalar que para la organización de las comisiones de trabajo, suele asumir e integrar un solo docente varias comisiones y esto debido al número limitado de docentes, y es así como el director asume aún más responsabilidades por la mencionada situación.

Según la Guía de Comisiones que se forman en las IIEE de Educación Básica Regular (2019) indica que las IIEE deben conformar 12 comités de trabajo integrado por el director, docentes y auxiliares y en algunas comisiones hasta incluyen a PPF para completar el número mínimo deseado, pudiendo ser uno de los factores del actuar del director equilibrado o mediador.

Considerando que se ha evaluado al 100% de directores de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, se puede señalar que los resultados sobre el estilo de liderazgo directivo son válidos. Sin embargo, una de las limitaciones para el cumplimiento de este objetivo fue la distancia que hay entre las Instituciones educativas, lo cual hizo que se extendiera el tiempo para la recolección de datos, pero eso no fue un impedimento de poder llegar al total de directores y docentes.

Resulta interesante estudiar el fenómeno con la población evaluada, ya que al tratarse Instituciones Educativas pequeñas, la dinámica entre ellas suele ser diferente a las Instituciones Educativas de mayor tamaño, además la locación

también favorece el entendimiento de cómo se presentan los fenómenos estudiados en espacios todavía poco estudiados.

Con respecto al segundo objetivo específico de determinar el nivel de desempeño de los docentes (Tabla 14) en la cual se aprecia los 7 desempeños presentados en la rúbrica de observación de aula para el desempeño docente, se observa que la totalidad de las rúbricas ubican a los docentes con un desempeño SUFICIENTE (Nivel III), las cuales hacen referencia a un docente que involucra a sus estudiantes en las actividades pedagógicas, con sus actividades y preguntas promueve en los estudiantes el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico, la evaluación constante y principalmente la retroalimentación hace que sus estudiantes logren aprendizajes para la vida, a pesar de las dificultades que se le puede presentar mantiene un ambiente de respeto frente a sus estudiantes y promueve los acuerdos del aula, además es capaz de regular el comportamiento de sus estudiantes hace un control eficaz de las dinámicas de grupo, al ser monitoreado o acompañado por un superior demuestra su planificación curricular al día y acorde con los nuevos enfoque curriculares según el área que corresponda, se considera un integrante más de la comunidad educativa por ello demuestra su identificación participando y asumiendo con responsabilidad los diferentes roles que deba asumir (MINEDU, 2018)

Las rúbricas de observación de aula fueron completadas por los directores que tienen a su cargo al docente, por ello conocen muy bien su desempeño y trayectoria profesional, lo cual incrementa la veracidad de los resultados.

Es preciso mencionar que los docentes trabajan en una zona rural lo cual hace, en algunas situaciones, que su trabajo sea más complejo y con menos disposición de material o infraestructura adecuada, a pesar de ello los docentes tiene un desempeño suficiente, cabe la posibilidad de tener mejores oportunidades y poder obtener un desempeños destacado, se hace mención en esto ya que en los resultados de la evaluación censal MINEDU (2019) nuestro departamento obtuvo por cuarto año consecutivo el primer puesto a nivel nacional referido a la ECE, y gran aporte fueron los colegios de las zonas rurales, ya que por tener las

característica de pocos estudiantes en el aula, se puede llevar a cabo una educación personalizada, si se prioriza la educación rural y también la urbana, dichos resultados serían permanentes y en beneficio de nuestros estudiantes.

Con respecto al tercer objetivo específico referido a establecer si existe relación entre el estilo de liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente se encontró una relación estadísticamente significativa, la cual está referida en la Tabla resumen y se observa una ligera relación entre el desempeño docente rubrica 1 y la dimensión orientada a la tarea.

Al momento de realizar la investigación se tenía como idea previa que los directores de las Instituciones de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos, presentaban un liderazgo participativo, pero al contrastar los resultados apreciamos que no se dio de esa manera. Esto podría explicarse, por lo que argumenta Segundo Mestanza (2017) quien realizó un similar trabajo de investigación y al no encontrar relación menciona que: Los resultados de este estudio, contradicen lo que señala la teoría elaborada a raíz de las investigaciones realizadas en el campo del liderazgo en la educación, tanto en nuestro país como en el extranjero; aunque conviene llamar la atención que, en el caso del Perú, la investigación específicamente sobre liderazgo pedagógico, es inexistente, probablemente, debido a que este enfoque ha entrado recientemente al Sector Educación y no es todavía ampliamente difundido, implementado, evaluado y, consecuentemente, objeto de investigación.

Teniendo argumentos para afirmar esto, podemos decir que los maestros destacan en su desempeño docente porque han seguido una carrera que estudiaron por cinco años, implementada y fortalecida con maestrías y doctorados, pero el director quizás no tuvo las mismas oportunidades de seguir una preparación especializada en Liderazgo Directivo, cabe señalar que la autocapacitación está presente lo cual es pagado por el propio director, pero muy raras veces por el Gobierno Regional de Tacna o alguna municipalidad.

En el año 2014 publica el Ministerio de Educación el Marco del Buen Desempeño Directivo, exponiendo en dicho documento sobre el Liderazgo

Pedagógico centrada en los aprendizajes, en ese año salía a la luz dichos términos que poco a poco han ido acercando al director con su rol de líder, pero aún se requiere más investigación y entregar las herramientas necesarias a los directores para asumir éste gran reto como el ser Líder Pedagógico en una comunidad educativa, con tantas adversidades como lo son las Instituciones educativas de las zonas rurales de nuestra ciudad y del Perú, se menciona al liderazgo como un objetivo en la gestión en la Ley General de Educación N° 28044, pero en un sola oportunidad y lo cual confirma que no se le ha tomado la atención que se merece, aún más el liderazgo pedagógico.

El tema de Liderazgo está ganando mayor interés en trabajos de pre y postgrado, específicamente en la rama de educación, pero aún queda mucho por hacer, especialmente las acciones orientadas hacia la capacitación para los directores y desarrollar dichas habilidades. Y todo esto se debería realizar ya que como menciona Gajardo (2016) “La relevancia del Liderazgo como factor que facilita la mejora educativa en los establecimientos educativos”; Si las autoridades tuvieran esa misión y visión con respecto a la educación, ya se hubiera dado el sitio que les corresponde a los docentes, directores y por ende a los estudiantes.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Primero

El liderazgo directivo predominante en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019 es Equilibrado o Mediador.

Segundo

El nivel de desempeño de los docentes de Educación Primaria de las Instituciones Educativas del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019, es suficiente.

Tercera

Se ha encontrado una relación entre la dimensión del estilo liderazgo orientada a la tarea y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna La relación es de nivel bajo (.30).

5.2. RECOMENDACIONES O PROPUESTA

Primera

Para fortalecer el Liderazgo directivo es clave brindar las herramientas necesarias para que el director realiza sus funciones con mejores resultados, promoviendo talleres y capacitaciones en las mismas Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) o las municipalidades locales, tales programas de capacitación deben ser permanentes y dados a un mínimo costo que pueda ser sustentado por el propio director, también se debe reconocer su esfuerzo a través de resoluciones de felicitación, ascensos y aumentos económicos. Es clave hacer de la Institución Educativa un lugar donde todos puedan apoyarse y realizar actividades, donde el director delegue y haga cumplir las metas.

Segunda

Se debe continuar con el avance que tienen los docentes en su capacitación profesional, mantener activa la plataforma educativa PERUEDUCA, la cual imparte capacitaciones online, aquí queda demostrado que los docentes ponen mucho esfuerzo en el despliegue de sus habilidades, pero esto debe ir acompañado del incentivo material, que cada docente posea implementos tecnológicos que faciliten y mejoren su trabajo, dominio de las nuevas tecnologías y la acertada utilización de cada uno hará que los maestros de la región brillen aún más de lo que ya vienen haciéndolo a nivel regional y nacional.

Tercera

Es importante señalar que al no encontrar mayor relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente se puede inferir que los docentes realizarían un trabajo sobresaliente si tuvieran a un Líder Pedagógico Participativo, por ello el

director debe rodearse de docentes que sean sus aliados pedagógicos, y a la vez se puede recomendar activar las redes educativas de la zona rural de Tacna, ya que éstas crean espacios donde los directores comparten experiencias exitosas y así puedan replicarlas en su institución educativa.

La dinámica de trabajo de una Institución Educativa de la zona rural, hace que el rol de líder que debe poseer el director sea mínima, puede suceder esto por presentarse espacios muchos más cercanos entre colegas y confundir los roles, haciendo ver al director como un integrante más de la comunidad educativa , por ello es necesario mantener un clima institucional basado en el respeto entre todos evitando confundir la amistad con el trabajo y no ser permisivo o indulgente, lo cual deforma muchas veces el rol de líder pedagógico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, V. (2011) *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas Fundación reando Fututo*. Madrid España Universidad de Alcalá.
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. Revista de Psicología del deporte. Vol. 9. Núm. 1.2. pp 123-133. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1>
- Camarero, M. (2014). *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona*. (Tesis doctoral). Universidad Rovira i Virgili. Tarragona- España. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>
- Castro, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires Argentina. Editorial Paidós.
- Crearte Coaching (2012) Test de estilos de Liderazgo. Madrid España <https://creartecoaching.com/test-estilos-de-liderazgo-blake-mouton/>
- Chiavenato Idalberto. (2001). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- De Sousa Santos Boaventura (2014) *Derechos humanos, democracia y desarrollo* Colección De Justicia.
- Domínguez, D. (s.f) *De Jefe a Líder*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/jefe2005-2.pdf>
- Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología*. Madrid. España .Editorial DYKINSON .SL.
- Duran S. (2014) *Incidencia del Estilo de Liderazgo de la Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, en el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos*. Quito, Ecuador.
- Gajardo, J. (2016). *Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones*. Nota Técnica N° 6 Líderes educativos, centro de liderazgo para la mejora escolar. Chile. Universidad de concepción,

- Ganga, F, y Navarrete, E. (2013). *Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización*. Gaceta Laboral, vol. 19, núm. 1, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- García, I. y López, C. (s.f.). *Los recursos de aprendizaje*. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/15961/1/los%20recursos%20de%20aprendizaje.pdf>
- Gonzales, Edgard. (2016) *Procesos Pedagógicos y didácticos de una sesión de aprendizaje*. Educación en red. https://www.slideshare.net/EDGARDGONZALESGUTIER/procesos-pedagogicos-y-didacticos-de-una-sesion-de-aprendizaje?from_action=save
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Edit. Mc. Graw Hill Education.
- Idone, T. (2012) *Estilo de liderazgo del director según principios docentes y autoevaluación del desempeño docente en una institución en Ventanilla*. Lima, Perú. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Izquierdo, R., Novillo, L., y Mocha J. (2017). *El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas*. Universidad y Sociedad. Vol. 9. Núm. 2. pp. 89-94. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus13317.pdf>
- Kotter, J. (1966). *Liderando el Cambio. Un plan de acción*. Editorial Harvard Business School Pres. Recuperado de <http://elmayorportaldegerencia.com/Libros/Gestion%20del%20Cambio/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderando%20el%20cambio.pdf>
- Loscertales, F. (1989). *Aspectos Psicosociales del rol docente*. Recuperado de <file:///C:/Users/HP%20Desing/Downloads/Dialnet-AspectosPsicosocialesDelRolDocente-117686.pdf>
- Lupano, M., y Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad. Recuperado de <https://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>.

- Macias, Z (2015) *Estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional de los empleados de SERLI*. Guayaquil, Ecuador.
- Mejia, E., Zea, A., y Perez, G.(2004). *Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia*. Dyna, vol. 71, núm. 143, pp. 13-23 Colombia. Universidad Nacional de Colombia Medellín, Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/496/49614302.pdf>
- Mestanza (2017) *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la IE. "San Antonio de Jicamarca", del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana*. (Tesis de posgrado) Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú
- MINEDU (2003). *Ley General de Educación N° 28044*. Lima, Perú.
- MINEDU (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima, Perú.
- MINEDU (2013). *Ley de Reforma Magisterial N°29944*. Lima, Perú.
- MINEDU (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*.
- MINEDU (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el participante - Primer fascículo*. Chacra Ríos. Lima. Perú. Edit. Impresos & Diseños.
- MINEDU (2016) *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima, Perú.
- MINEDU (2017) *Cartilla de Planificación Curricular para la Educación Primaria* Lima Perú
- MINEDU (2018). *Manual de Aplicación de las Rúbricas de Obsevación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente*. Lima, Perú.
- MINEDU (2018) *Pauta de valoración basada en evidencias*. Lima, Perú.
- MINEDU (2019) *Guia de Comisiones que se forman en las IIEE de Educación Básica Regular*. Lima, Perú.
- MINEDU (2019) *¿Qué aprendizajes logran nuestros estudiantes?* Lima, Perú.
- Monereo, C., Castelló, M., Clariana, M. Palma, y Pérez, L. (1999). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje*. España. Editorial Graó.

- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá, Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España. Esic Editorial.
- Portugal, Y. (2018). *Influencia del liderazgo directivo para un eficiente desempeño docente en instituciones educativas de primaria del Distrito de Cerro Colorado, Arequipa*. (Tesis de posgrado) Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7359>
- Ramírez, A. (s.f.). *El Líder, ¿Nace ó Se Hace?*. Recuperado de <http://www.geocities.ws/vaneskahernandez/FASEI/naceosehace.pdf>
- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente: (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.)*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Romero, F. y Urdaneta, E. (2009). *Desempeño Laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas*. Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social. Edic. 7. Año 4. Recuperado de <file:///C:/Users/HP%20Desing/Downloads/Dialnet-DesempenoLaboralYCalidadDeServicioDelPersonalAdmin-3063107.pdf>
- Rondán, D. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas públicas de primaria de la red 20, Los Olivos 2017*. (Tesis de grado) Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16141/Rond%C3%A1n_PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, I. (2008) *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Pensamiento y Gestión. N° 25. Barranquilla. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000200002&script=sci_arttext&tlng=pt

- Secretaria de Educación Pública Argentina (2012). *La Evaluación durante el ciclo escolar*. Recuperado de file:///C:/Users/HP%20Desing/Downloads/2-la-
evaluacion-durante-el-ciclo-escolar.pdf
- Secretaria de Educación Pública Argentina (2013). *Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo*. Recuperado de file:///C:/Users/HP%20Desing/Downloads/4-las-estrategias-y-los-
instrumentos-de-evaluacion-desde-el-enfoque-formativo.pdf
- Soria, M. (2018). *Relación entre los Estilos de Liderazgo y los Niveles de Satisfacción Laboral en los empleados de una empresa de Servicios en Ambato*. Ambato, Ecuador.
- Thieme, C; y Treviño, E. (2012) *Liderazgo en Educación: Al final sólo el carisma importa*. Espacio Abierto, vol. 21, núm. 1, pp. 37-55 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/122/12221805002.pdf>
- Unidad de Gestión Educativa Local Tacna. (2019) *Compendio Estadístico de Educación de Tacna*.
- Valle, A., González, R., Cuevas, L.y Fernández, Ana. (1998) *Las estrategias de aprendizaje: características básicas y su relevancia en el contexto escolar*. Revista de Psicodidáecnológica de El Salvador ctica, núm. 6, pp. 53-68. Universidad del País Vasco, España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/175/17514484006.pdf>
- Valle, A. y Barca, A., y Gonzáles, R., y Núñez, J. (1999). *Las estrategias de aprendizaje revisión teórica y conceptual*. Revista Latinoamericana de Psicología, 31 (3), 425-461. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=805/80531302>
- Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. (Tesis de post grado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3176/zarate_rd.pdf;jsessionid=289E88F7150FCF82201610E0E1AB3A4D?sequence=1

Zuzama, J. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. (Tesis de grado) Universidad de les Illes Balears. España.
Recuperado de
http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence

RÚBRICAS DESEMPEÑO DOCENTE

Marque con una equis (x) el nivel de logro que alcanzó el docente observado en cada uno de los siguientes desempeños.

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

INSTRUMENTO 01: OBSERVACIÓN DE AULA		
	DESEMPEÑO 1: INVOLUCRA ACTIVAMENTE A LOS ESTUDIANTES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE.	
	Descripción del desempeño: Logra la participación activa y el interés de los estudiantes por las actividades de aprendizaje propuestas, ayudándolos a ser conscientes del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.	
	Aspectos a observar: Acciones del docente para promover el interés y/o participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje. Proporción de estudiantes involucrados en la sesión. Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.	
NIVELES	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	MARQUE SEGÚN EL NIVEL QUE CORRESPONDA
I	El docente no ofrece oportunidades de participación, o más de la mitad de estudiantes está distraído, muestra indiferencia, desgano o signos de aburrimiento	
II	El docente involucra al menos a la mitad de estudiantes en las actividades propuestas (50% a más)	
III	El docente involucra al menos a la mitad de estudiantes en las actividades propuestas (Más del 75%)	
IV	El docente involucra activamente a más del 90% de los estudiantes en las actividades propuestas. Además, promueve que comprendan el sentido de lo que aprenden.	

DESEMPEÑO 2: PROMUEVE EL RAZONAMIENTO, LA CREATIVIDAD Y/O EL PENSAMIENTO CRÍTICO		
	Descripción del desempeño: Propone actividades de aprendizaje y establece interacciones pedagógicas que estimulan la formulación creativa de ideas o productos propios, la comprensión de principios, el establecimiento de relaciones conceptuales o el desarrollo de estrategias.	
	Aspectos a observar: Actividades e interacciones (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.	
NIVELES	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	MARQUE SEGÚN EL NIVEL QUE CORRESPONDA
I	El docente propone actividades o establece interacciones que estimulan únicamente el aprendizaje reproductivo; es decir, están enfocadas en hacer que los estudiantes aprendan de forma reproductiva o memorística datos o definiciones, o que practiquen ejercicios (como problemas-tipo o aplicación de algoritmos), técnicas o procedimientos rutinarios, o que copien información del libro de texto, la pizarra u otros recursos presentes en el	
II	El docente intenta promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	
III	El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	
IV	El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	

DESEMPEÑO 3: EVALUA EL PROGRESO DE LOS APRENDIZAJE PARA RETROALIMENTAR A LOS ESTUDIANTES Y ADECUAR SU ENSEÑANZA.		
	Descripción del desempeño: Acompaña el proceso de aprendizaje de los estudiantes, monitoreando sus avances y dificultades en el logro de los aprendizajes esperados en la sesión y, a partir de esto, les brinda retroalimentación formativa	
	Aspectos a observar: Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión. Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas.	
NIVELES	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	MARQUE SEGÚN EL NIVEL QUE CORRESPONDA
I	El docente no monitorea o lo hace muy ocasionalmente (es decir, destina menos del 25 % de la sesión a recoger evidencia de la comprensión y progreso de los estudiantes). O Ante las respuestas o productos de los estudiantes, el docente da retroalimentación incorrecta o bien no da retroalimentación de ningún tipo. O El docente evade las preguntas o sanciona las que reflejan incomprensión y desaprovecha	
II	El docente monitorea activamente a los estudiantes , pero solo les brinda retroalimentación	
III	El docente monitorea activamente a los estudiantes , y les brinda retroalimentación descriptiva	
IV	El docente monitorea activamente a los estudiantes y les brinda retroalimentación por descubrimiento o reflexión.	

DESEMPEÑO 4: PROPICIA UN AMBIENTE DE RESPETO Y PROXIMIDAD		
	Descripción del desempeño: Se comunica de manera respetuosa con los estudiantes y les transmite calidez o cordialidad dentro del aula.	
	Aspectos a observar: <ul style="list-style-type: none"> • Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes. • Cordialidad o calidez que transmite el docente. • Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes. 	
NIVELES	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	MARQUE SEGÚN EL NIVEL QUE CORRESPONDA
I	Si hay faltas de respeto entre los estudiantes, el docente no interviene. O el docente, en alguna ocasión, falta el respeto a uno o más estudiantes.	
II	El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, aunque frío o distante. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.	
III	El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, es cordial y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.	
IV	El docente es siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas . Es cordial con ellos y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.	
	Marque "SI" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada.	Si: _____ No: _____

DESEMPEÑO 5: REGULA POSITIVAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES		
	Descripción del desempeño: Las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras para los estudiantes. El docente previene el comportamiento inapropiado o lo dirige eficazmente a través de mecanismos formativos que promueven la autorregulación y el buen comportamiento; y permiten que la sesión se desarrolle sin mayores contratiempos.	
	Aspectos a observar: Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: formativos, de control externo, de maltrato. Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión.	
NIVELES	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	MARQUE SEGÚN EL NIVEL QUE CORRESPONDA
I	El docente utiliza predominantemente mecanismos de control externo y es poco eficaz, por lo que la sesión se desarrolla de manera discontinua (con interrupciones, quiebres de normas o contratiempos). O No intenta siquiera redirigir el mal comportamiento de los estudiantes, apreciándose una situación caótica en el aula. O Para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, utiliza al menos un mecanismo de maltrato con uno o más estudiantes.	
II	El docente utiliza predominantemente mecanismos formativos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es poco eficaz y la mayor parte de la sesión se desarrolla de manera discontinua. El docente utiliza predominantemente mecanismos de control externo, aunque nunca de maltrato, para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es eficaz, favoreciendo el desarrollo continuo de la mayor parte de la sesión.	
III	El docente utiliza predominantemente mecanismos formativos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz y la mayor parte de la sesión se desarrolla en forma continua.	
IV	El docente siempre utiliza mecanismos formativos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz. Toda la sesión se desarrolla en forma continua.	
	Marque "SI" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada.	Si: _____ No: _____

PAUTA DE VALORACION BASADA EN EVIDENCIA

DESEMPEÑO 1: PLANIFICA EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE		
	Descripción del desempeño: El docente diseña la planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje y la mantiene al día. En dicha planificación establece propósitos de aprendizaje que responden a las características de los niños y las niñas a su cargo; así como a las expectativas planteadas en el currículo escolar. Asimismo, en las actividades de aprendizaje que propone, la secuencia metodológica, los recursos y los instrumentos de evaluación son coherentes con los propósitos de aprendizaje y con el enfoque curricular. Además, analiza si se lograron los propósitos de aprendizaje previstos para incorporar posibles cambios o mejoras.	
	Aspectos a observar: Planificación de corto plazo al día. Establecimiento de propósitos de aprendizaje que consideran las características de los niños y las niñas, así como las expectativas curriculares. Componentes de la planificación diaria (secuencia metodológica, recursos e instrumentos de evaluación) coherentes con los propósitos de aprendizaje propuestos y el enfoque curricular. Evaluación de los alcances de su planificación	
NIVELES	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	MARQUE SEGÚN EL NIVEL QUE CORRESPONDA
I	No alcanza las condiciones del Nivel II.	
II	Tiene al día la planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje, la que considera las expectativas curriculares.	
III	Tiene al día la planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje, la que considera las características de los niños y las niñas; así como las expectativas curriculares. Además, todos los componentes de la planificación diaria son coherentes con los propósitos de aprendizaje.	
IV	Tiene al día la planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje, la que considera las características de los niños y las niñas; así como las expectativas curriculares. Asimismo, todos los componentes de la planificación diaria son coherentes con los propósitos de aprendizaje y con el enfoque curricular. Además, evalúa si alcanzó lo que se propuso.	

DESEMPEÑO 2: CUMPLE CON RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO SU ROL DENTRO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA		
	Descripción del desempeño: El docente es responsable con su horario de trabajo y establece una permanente relación de respeto en su interacción con los demás miembros de la comunidad educativa ³ , en la que trabaja de manera colaborativa para favorecer el desarrollo y aprendizaje de los niños y las niñas. Asimismo, es un agente de cambio al implementar propuestas pedagógicas innovadoras y/o ejercer liderazgo pedagógico entre sus pares.	
	Aspectos a observar: Cumplimiento del horario de trabajo en la institución educativa. Respeto y capacidad de trabajo colaborativo con los miembros de la comunidad educativa. Implementación de propuestas pedagógicas innovadoras y/o liderazgo pedagógico.	
NIVELES	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	MARQUE SEGÚN EL NIVEL QUE CORRESPONDA
I	No alcanza las condiciones del Nivel II	
II	El docente casi siempre cumple con su horario de trabajo. Además, es respetuoso con los miembros de la comunidad educativa.	
III	El docente siempre cumple con su horario de trabajo. Además, es respetuoso con los miembros de la comunidad educativa y participa activamente en actividades que implican trabajo colaborativo.	
IV	El docente siempre cumple con su horario de trabajo. Además, es respetuoso con los miembros de la comunidad educativa y participa activamente en actividades que implican trabajo colaborativo. Asimismo, implementa propuestas pedagógicas innovadoras en la IE y/o ejerce liderazgo pedagógico entre sus pares.	

Cuestionario de Liderazgo según el Modelo Bidimensional (Blake y Mouton)

Instrucciones: Encontrará usted a continuación un número determinado de situaciones sobre el comportamiento de su director (a). Responda a cada una de esas indicando cuál sería la conducta más probable que su director (a) adoptaría.

Marque con una cruz el cuadro correspondiente a la frecuencia en que su director (a) adopta las diferentes conductas:

- S: Siempre - F: Frecuentemente - O: Ocasionalmente - R: Rara vez - N: Nunca

Nº	ITEM	S	F	O	RV	N
1	Probablemente, mi Director/a hace de portavoz del grupo.					
2	Mi Director/a prefiere que se finalicen las tareas, aunque sea fuera del horario laboral.					
3	Mi Director/a le suele dar a cada uno libertad total en su trabajo.					
4	Mi Director/a pone normas y maneras concretas de hacer el trabajo.					
5	Mi Director/a suele dejar que cada uno resuelva sus problemas según su propio juicio.					
6	Mi Director/a suele estimular el espíritu de competición frente a otros grupos o servicios.					
7	Mi Director/a suele hablar en nombre del grupo					
8	Mi Director/a tiende a estimular el esfuerzo					
9	Mi Director/a nos suele pedir que expresemos nuestra opinión acerca de sus ideas.					
10	Mi Director/a suele dejar que nos organicemos en nuestro trabajo como mejor nos parezca.					
11	Mi Director/a suele trabajar duro para lograr su ascenso o reconocimiento.					
12	Mi Director/a suele ser capaz de admitir algún retraso o aplazamiento					
13	Mi Director/a suele hablar en nombre del grupo cuando hay visitantes.					
14	Mi Director/a suele hacer que el ritmo de trabajo sea rápido					
15	Mi Director/a suele poner gente a trabajar y les deja que se adapten a él.					
16	Mi Director/a intenta intervenir para resolver los conflictos que se presentan.					
17	Mi Director/a suele atenderse demasiado en los detalles.					

18	Mi Director/a suele representar al grupo en las reuniones al exterior.					
19	A mi Director/a le suele costar mucho dar libertad de acción al personal.					
20	Mi Director/a suele decidir lo que hay que hacer y la forma de hacerlo.					
21	Mi Director/a tiende a estimular la producción					
22	Mi Director/a suele dejarnos tomar responsabilidades o decisiones que podría tomar él.					
23	Las cosas suelen suceder tal como mi Director/a las ha previsto.					
24	Mi Director/a suele permitir una buena dosis de iniciativa al grupo.					
25	Mi Director/a suele darnos a cada uno una tarea bien definida.					
26	Mi Director/a suele aceptar hacer algunos cambios.					
27	Mi Director/a suele exigirnos a todos trabajar más duro					
28	Mi Director/a suele darnos confianza a todos para exponer nuestra opinión.					
29	Mi Director/a suele planificar el trabajo que se ha de realizar.					
30	Mi Director/a no suele explicar las razones de sus acciones					
31	Mi Director/a suele intentar convencernos de que sus ideas favorecen nuestros intereses.					
32	Mi Director/a suele dejar que el grupo de trabajo marque su ritmo.					
33	Mi Director/a suele estimular al grupo de trabajo a mejorar nuestros propios resultados					
34	Mi Director/a suele actuar sin consultar al grupo					
35	Mi Director/a tiende a pedirnos, a cada uno, que sigamos las normas establecidas.					

	Pregunta	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
General	INTERROGANTE PRINCIPAL ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019.	HIPÓTESIS GENERAL Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019.	V.I.: Liderazgo directivo • Decisión vertical • Control del personal • Impone normas y formas de trabajo • Estimula el esfuerzo y la iniciativa del personal • Fomenta la expresión de ideas y confianza. • Estimula el trabajo en equipo • Libertad total para realizar el trabajo • Es permisivo, admite retrasos y aplazamientos • Evasión de responsabilidades. • Baja producción. • Limitada creatividad. • Planificación variable. • Se pone en peligro la continuidad del trabajo. • Poco interés por las tareas. • No consigue alcanzar los objetivos planteados. Escala de medición: <u>Ordinal</u>	Tipo de investigación. - Investigación básica-Cuantitativo Diseño de investigación. – No experimental de tipo descriptivo correlacional Ámbito de estudio. - Microregional-Instituciones educativas de primaria del distrito de la Yarada- Los Palos Población. – Directores y docentes de las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de la Yarada Los Palos Muestra. – 9 Directores y 30 docentes de las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de la Yarada Los Palos Técnica de recolección de datos.- Encuesta Observación
Específico 1	¿Cuál es el liderazgo directivo predominante en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019.	Identificar el estilo de liderazgo directivo predominantes en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019.	El liderazgo directivo de las instituciones educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna es el liderazgo participativo.	S: Siempre F: Frecuentemente O: Ocasionalmente R: Rara vez N: Nunca V.D.: Desempeño docente • Planificación curricular • Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje • Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico • Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza • Propicia un ambiente de respeto y proximidad. • Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes. • Participación activa en la comunidad educativa. Escala de medición: <u>Ordinal</u> 1:Muy Deficiente 2:En Proceso 3: Suficiente 4: Destacado	
Específico 2	¿Cuál es el nivel de desempeño de los docentes de Educación Primaria de las Instituciones Educativas del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019?	Determinar el nivel de desempeño de los docentes de Educación Primaria de las Instituciones Educativas del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019.	Los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna presentan un nivel de desempeño en proceso.		
Específico 3	¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019?	Establecer si existe relación entre el liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019	Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019.		Instrumentos.- Cuestionario Rúbrica

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES- TESIS- PRESENTADA POR: KARLA ZELMIRA VILLALBA MAMANI

CXXX

DENOMINACION DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN		DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL			
LIDERAZGO DIRECTIVO	Son las conductas particulares que caracterizan a las personas en su forma de influir, conducir y motivar al personal para lograr objetivos y metas comunes. Estos se ponen de manifiesto en las diferentes situaciones que se presentan en la institución durante el proceso educativo.	Conductas que se manifiestan en los directores durante el ejercicio de su liderazgo pedagógico y que puede ser Paternalista, participativo, Equilibrado, Empobrecido o Autocrático. Se obtiene a través de la aplicación del cuestionario de estilos de liderazgo según el modelo bidimensional de Blake y Mouton.	Autocrático 9.1	Decisión vertical Control del personal Impone normas y formas de trabajo	Ordinal
			Participativo 9.9	Estimula el esfuerzo y la iniciativa del personal Fomenta la expresión de ideas y confianza Estimula el trabajo en equipo	
			Empobrecido o marginado 1.1	Libertad total para realizar el trabajo Es permisivo, admite retrasos y aplazamientos Evasión de responsabilidades	
			Equilibrado o mediador 5.5	Baja producción. Limitada creatividad Planificación variable	
			Paternalista 1.9	Se pone en peligro la continuidad del trabajo Poco interés por las tareas. No consigue alcanzar los objetivos planteados	
DESMPEÑO DOCENTE	Es la solvencia con que un docente realiza su práctica docente de acuerdo a los “dominios, competencias y desempeños que caracterizan la buena docencia” con el propósito de lograr el aprendizaje de los estudiantes (MINEDU, 2012, p.17).	Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes en relación a los dominios, competencias y desempeños que se espera que alcancen durante la planificación, ejecución y evaluación de las sesiones de aprendizaje, así como su participación en la gestión escolar.	Preparación para el aprendizaje	Planificación curricular	Ordinal
			Enseñanza para el aprendizaje	Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	
				Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	
				Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	
				Propicia un ambiente de respeto y proximidad	
Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.					
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Participación activa en la comunidad educativa				

