

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



ESCUELA DE POSGRADO



Maestría en Gestión de la Educación

**RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO
PEDAGÓGICO DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE
NIVEL SECUNDARIA, CAJAMARCA**

Autores

Adriana del Pilar Villegas Ortiz

Bagner Rumeni León Alcántara

Asesor: Oscar Silva Rojas

Cajamarca, Perú

Noviembre, 2020

COPYRIGHT©2018 by
Adriana del Pilar Villegas Ortiz
Bagner Rumeni Leon Alcántara
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO
ESCUELA DE POSGRADO

APROBACIÓN DE MAESTRÍA

**RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO
PEDAGÓGICO DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE
NIVEL SECUNDARIA, CAJAMARCA.**

Presidente : Dr. Homero Bazán Zurita

Secretario : Dr. Víctor Hugo Montenegro Díaz

Vocal : Dra. Luz Chávez Toledo

Asesor : Oscar Silva Rojas

DEDICATORIA

A nuestros padres e hijos por todo su apoyo y comprensión en todo el trayecto que implica nuestra superación personal.

León & Villegas.

AGRADECIMIENTO

A Dios por protegernos y guiarnos por el camino correcto, a nuestros seres queridos por su apoyo constante, sus consejos y motivación para cumplir nuestras metas, de igual manera a nuestros docentes, asesor de la Universidad Privada “Antonio Guillermo Urrelo”

León & Villegas.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente en una Institución Educativa del Nivel Secundaria, Cajamarca. Además, se trató de responder a la pregunta ¿Cuál es la relación entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca?, como hipótesis existe relación entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico en una Institución Educativa del Nivel Secundaria, Cajamarca. Se consideró una población de 34 docentes y una muestra por conveniencia por ser no probabilística y el número de colaboradores finito y susceptible a medición. Fue de tipo de diseño no experimental, transversal – correlacional simple.

Los resultados de la investigación muestran un coeficiente de correlación calculado Rho de Spearman (0.678) el cual nos indica que existe relación positiva considerable entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca.

Palabras Clave: Liderazgo del director, Desempeño pedagógico docente.

ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the relationship between Principal Leadership and Pedagogical Teaching Performance in a Secondary School, Cajamarca. In addition, an attempt was made to answer the question what is the relationship between the Director's Leadership and Educational Pedagogical Performance in an educational institutional at the secondary level, Cajamarca? as a hypothesis, there is a relationship between the Director's Leadership and Educational Pedagogical Performance in an educational institutional at the secondary level, Cajamarca. A population of 34 teachers was considered and a convenience sample was used because it was non-probabilistic and the number of collaborators was finite and susceptible to measurement. It was non-experimental design type, transversal - simple correlational.

The results of the research show a calculated Spearman's Rho correlation coefficient (0.678) which indicates that there is a significant positive relationship between the relationship between the Director's Leadership and Educational Pedagogical Performance in an educational institutional at the secondary level, Cajamarca.

Key words: Director's Leadership, Teaching Performance.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----|
| DEDICATORIA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| RESUMEN..... | vi |
| ABSTRACT..... | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | x |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xi |
| INTRODUCCIÓN..... | xii |
| CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 14 |
| 1.1 Planteamiento del Problema | 14 |
| 1.2 Formulación del Problema | 17 |
| 1.3 Objetivos | 17 |
| 1.3.1 Objetivo general | 17 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 17 |
| 1.4 Justificación | 18 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO..... | 19 |
| 2.1 Antecedentes | 19 |
| 2.2 Bases Teóricas | 24 |
| 2.2.1 Liderazgo | 24 |
| 2.2.2 Líder | 26 |
| 2.2.3 Liderazgos en el sector educativo | 27 |
| 2.2.4 Teorías sobre el liderazgo educativo | 31 |
| 2.2.5 Desempeño | 33 |
| 2.3 Hipótesis | 36 |
| 2.4 Operacionalización de Variables | 36 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| CAPÍTULO 3. MÉTODOS | 39 |
| 3.1 Diseño | 39 |
| 3.2 Población y Muestra | 39 |
| 3.3 Recojo de datos | 40 |
| 3.4 Análisis de datos | 41 |
| 3.5 Aspectos Éticos..... | 41 |
| CAPÍTULO 4: RESULTADOS | 42 |
| CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN | 48 |
| 5.1. Discusión | 48 |
| 5.2. Conclusiones | 51 |
| 5.3. Recomendaciones | 53 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 54 |
| ANEXOS..... | 63 |
| APÉNDICE..... | 65 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Matriz de Operacionalización de la variable 1 Liderazgo del Director..... | 35 |
| Tabla 2 Operacionalización de la variable 2. Desempeño Pedagógico Docente | 36 |
| Tabla 3 Características de la Población | 38 |
| Tabla 4 Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para los datos de la variable Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico docente | 40 |
| Tabla 5 Relación entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca | 42 |
| Tabla 6 Nivel del desempeño pedagógico docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca | 43 |
| Tabla 7 Analizar el nivel del liderazgo del director en una institución educativa del nivel secundario, Cajamarca | 44 |
| Tabla 8 Relación entre el Liderazgo del director y las dimensiones del desempeño pedagógico docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca | 45 |
| Tabla 9 Relación entre el Desempeño Pedagógico Docente y las dimensiones del Liderazgo en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca | 46 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Porcentajes de la percepción del nivel del Desempeño Pedagógico Docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca | 41 |
| Figura 2: Porcentajes de la percepción del nivel de liderazgo del director en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca | 44 |

INTRODUCCIÓN

La Educación es la base fundamental del desarrollo, por ello las Instituciones Educativas en los últimos años han evolucionado de acuerdo a la necesidad y exigencia local, nacional y mundial.

El buen Director no depende solamente de algunas características y estilo personal, de conducción sino también de la posibilidad de contar con las atribuciones necesarias y con equipos de trabajo que puedan sustentar los desafíos institucionales, con manifiesto liderazgo en el desempeño docente de tal manera garantizar la calidad de la gestión en la Institución, promoviendo una comunidad educativa armoniosa (Garda, 2010).

La presente Investigación “Relación del Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico en una Institución Educativa de Nivel Secundaria, Cajamarca”, tiene como finalidad contribuir a una toma de decisiones con eficiencia en la dirección, como en la plana docente, además obtener información destacada y confiable respecto al Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico del Docente. Para ello se utilizará como técnica el cuestionario y como instrumento la ficha de dominios, competencias y desempeños del directivo; y para el docente de igual manera el Cuestionario y como Técnica la Ficha de monitoreo y acompañamiento al docente del Ministerio de Educación aplicados a la institución educativa en el 2019.

El primer capítulo abarca el planteamiento de la investigación, se desarrolla la caracterización de la realidad problemática, el problema, justificación y los objetivos.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico de la investigación como los estudios precedentes, los conceptos y las categorías encontradas sobre el tema de investigación, planteando el Liderazgo del Director y Desempeño pedagógico Docente,

organizando en forma completa la base conceptual. Así mismo se desarrolla la hipótesis y la Operacionalización de Variables.

En el tercer capítulo, se desarrolla la metodología de la investigación, en donde se define el diseño, la muestra, tipo, sujetos, variables de la investigación, así como las técnicas e instrumentos para el recojo de información y se describe el procedimiento, análisis de datos y las consideraciones relacionadas en la ética de la investigación.

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

A inicios del 2000 se obtuvieron resultados que provienen principalmente de algunos países de Europa y de Estados Unidos, los cuales muestran en relación al Liderazgo Directivo una cierta influencia y efecto en relación al aprendizaje de los alumnos, de la misma manera hay cierto grado de influencia en los docentes en relación a su práctica pedagógica y a su desempeño (Rodríguez, 2017).

En países avanzados de Europa, Asia, Oceanía y Norte América el año 2004, se identifican diversas tendencias visibles basadas en un nuevo paradigma de liderazgo educativo, programas que reflejan las concepciones del liderazgo, tales como el liderazgo pedagógico o transformador como aporte esencial para el despegue de una educación de calidad (Weinstein & Hernández, 2015).

En América Latina en los últimos años el Liderazgo ha ido constituyéndose en un tema estratégico dentro de los programas y políticas educativas, parece estar tomando cierta conciencia sobre la importancia de incluir entre las políticas educativas la promoción del liderazgo directivo (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 2014).

Los liderazgos en las instituciones educativas pueden presentar una influencia por parte del liderazgo directivo, mediante un ambiente positivo, acogedor en la institución, motivando a los estudiantes, docentes, desarrollando sus capacidades, habilidades, destrezas, caminando hacia el logro de los objetivos de la institución educativa (Ministerio de Educación Chile, 2005).

Al hablar de liderazgo pedagógico, se refiere a la construcción, aplicación del currículo, como los docentes se desempeñan y mediante una enseñanza de calidad los estudiantes pueden dar solución a las dificultades de la vida diaria, así se va mejorando los aprendizajes (López, Sánchez, & Murillo, 2003).

El ejercicio de un buen liderazgo directivo sirve de cohesión y orientación; por ello, los directivos son un referente de pensamiento, orientación y desempeño docente, quien precisa de las competencias profesionales para una mayor efectividad y buen desempeño docente. Palomo (2010) enfatiza que no es lo mismo dirigir que liderar, el primer concepto tiene las connotaciones de autoridad y poder, el segundo enseña y trabaja en equipo con los docentes para el bienestar del estudiante.

El Ministerio de Educación en el Perú plasma las propuestas, necesidades para mejorar el sistema educativo, donde se establece los dominios, las competencias y los desempeños que se deben tener en consideración en el director y docentes, para mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes, tarea comprendida en la gestión pedagógica en la institución educativa; es decir, que la labor que realizan directivos y docentes, conjuntamente con padres de familia, aliados estratégicos y otros actores sociales, estén orientados a brindar condiciones adecuadas para lograr que los estudiantes desarrollen capacidades y actitudes las que permitan su desempeño en diferentes contextos. El desempeño del director como el desempeño pedagógico docente se relacionan para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Partiendo de esa premisa, es necesario que los directores manejen habilidades de liderazgo, dirigencia, todo ello, influye en un adecuado desempeño pedagógico docente, lo cual se traduce en aprendizajes de calidad para los estudiantes, convirtiéndose el director en el principal responsable de la gestión escolar (Ministerio de Educación del Perú, 2012; Ministerio de Educación del Perú, 2014).

La Ley General de Educación 28044 artículo 55 (Congreso de la República del Perú, 2003), menciona que en la institución educativa, el representante y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo es el director, quien viene hacer el líder; de esta manera se transfiere funciones y capacidades de toma de decisión, el papel del director se vuelve estratégico, a medida que se implantan políticas lo cual le da mayor autonomía y nuevas funciones para la gestión institucional y pedagógica.

En la actualidad, las políticas del sector educación están orientadas a la reforma escolar, y priorizan una gestión centrada en los resultados y aprendizajes, logrado en los consensos del Acuerdo Nacional (Acuerdo Nacional, 2014), del Proyecto Educativo Nacional al 2021 (Consejo Nacional de Educación, 2006), al analizar esta situación encontramos que se ha reconocido la importancia de poner énfasis en la selección, formación y organización de directores en función del Liderazgo Pedagógico Escolar. La acción de los directivos es las instituciones educativas deben aportar en la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de las Instituciones Educativas, por lo que podemos afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es potente (Ministerio de Educación del Perú, 2014).

Basados en estas directivas nacionales la Institución Educativa del Nivel secundaria en estudio, necesita afrontar grandes desafíos, y los resultados se evidencien en los estudiantes, en docentes capacitados, motivados, actualizados, capaces de responder a los requerimientos actuales, asimismo el Liderazgo del Director en sus Docentes sea positivo y genere resultados para el logro de los objetivos de la Institución.

A fin de resolver la interrogante, se realiza esta investigación, para determinar la relación entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico de una Institución Educativa del Nivel Secundaria.

1.2 Formulación del Problema

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca.

1.3.2 Objetivos específicos

OE1. Analizar el nivel de Liderazgo del Director en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca.

OE2. Analizar el nivel del Desempeño Pedagógico Docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca.

OE3. Determinar la relación entre el Liderazgo del director y las dimensiones del desempeño pedagógico docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca.

OE4. Determinar la relación entre el Desempeño Pedagógico Docente y las dimensiones del Liderazgo directivo en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca.

1.4 Justificación

Las instituciones educativas prestigiosas que brindan educación de calidad están afianzadas en un buen liderazgo directivo que motiva, estimula, gestiona capacitación, brinda un clima de confianza y respeto, generando en sus estudiantes aprendizajes del más alto nivel. El buen desempeño directivo y docente genera mejoras en la educación, busca alcanzar las metas trazadas en la institución educativa las cuales están acordes a las necesidades e intereses de los estudiantes.

La presente investigación permitirá brindar información valiosa a la institución educativa de nivel secundaria acerca de la relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Pedagógico Docente.

Con los resultados obtenidos se podrá hacer un diagnóstico del Director y docentes de la institución educativa del nivel secundario; además de valorar las teorías en mención, también nos servirá como antecedentes para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Fernández y Hernández (2013), investigaron el Liderazgo directivo e inclusión educativa, teniendo como objetivo conocer, describir y explorar competencias y/o prácticas relacionadas con el ejercicio del liderazgo directivo que promueven o desarrollan buenas prácticas pedagógicas. A partir de un diseño de investigación de estudios de casos, se analizan las percepciones de los directores, equipos directivos y profesionales de la educación de tres centros de Educación Secundaria Obligatoria en España, seleccionados por las propias características de los centros. Las técnicas utilizadas para la recogida de la información fueron el análisis documental, entrevistas en profundidad y grupos de discusión. Entre las conclusiones se destaca la mejora de la calidad de la práctica docente constituye uno de los retos más importantes por parte de las respectivas direcciones escolares, sobre todo en lo referente a la identificación de aspectos de las tareas que deben llevarse a cabo y la definición de lo que deberían saber y ser capaces de hacer en el ejercicio de la profesión docente.

Weinstein y Vejar (2014), investigaron políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile señalando que el liderazgo directivo escolar es un ámbito crecientemente relevado por las políticas educativas debido a su reconocido impacto en la efectividad y la mejora, así como por su correspondencia con la tendencia a favor de la descentralización, la autonomía y la rendición de cuentas de las escuelas. En Chile, durante la última década, se han sucedido distintas iniciativas a favor de un mayor liderazgo de los directores; se identificaron siete dimensiones para el estudio comparativo de las políticas orientadas a esta área, estas dimensiones están vinculadas entre sí, teniendo la definición de la función de dirección escolar y los estándares de desempeño. Entre las conclusiones encontramos que el estudio

comparado de Chile entre sus pares latinoamericanos revela que éste se encuentra dentro del muy reducido grupo de países con políticas que han buscado afectar la mayoría de las dimensiones del Liderazgo Directivo Escolar. Adicionalmente, el país ha generado iniciativas en dimensiones que aparecen simplemente como no abordadas en casi todos los sistemas escolares analizados, como es la entrega de atribuciones a los directores en materias de gestión del personal a su cargo, en la definición de la función directiva, con foco en el ámbito pedagógico, pero sigue teniendo dificultades significativas y compartidas con los otros países para promover el liderazgo directivo.

González (2015), se propuso describir las características personales y profesionales de la dirección escolar exitosa en centros educativos de España, así como caracterizar las prácticas de los directores exitosos estableciendo la influencia que en ellas ejerce el contexto escolar en que estas prácticas se producen, identificar las estrategias de liderazgo y gestión que relacionan las prácticas de dirección exitosa con los resultados académicos de los estudiantes. La investigación describe la dirección exitosa observada en cuatro casos seleccionados, cuatro directivos de centros educativos de carácter público de la comunidad de Madrid, de los cuales dos directoras de centros de primaria y dos directivos de centros de secundaria, los datos sobre los directivos y los centros que dirigen fueron obtenidos a través de tres entrevistas en profundidad, así como también, entrevistas a profesores, grupos de discusión efectuados a padres y alumnos, y revisión de documentos recabados durante el trabajo de campo (programación anual, memoria, proyecto de dirección, entre otros) y la observación registrada en cuadernos de campo. Concluye que la responsabilidad que tiene el director en la tarea de fomentar liderazgos al interior de los centros educativos, aprovechando el capital intelectual de la comunidad amplia, aunque principalmente centrado en la comunidad docente.

De la Hoz (2015), investiga la relación entre las variables Liderazgo del director y el Desempeño laboral del docente en las instituciones educativas Sarid Arteta de Vásquez y Miguel Ángel Builes, ubicadas en la ciudad de Barranquilla- Colombia, el tipo de investigación fue descriptiva correlacional, con diseño de investigación de campo, no experimental y transaccional, la población censal de dos instituciones educativas de la ciudad de Barranquilla – Colombia, quedó conformada por dos (2) directores y ochenta y seis (86) docentes para un total de 88 sujetos, la técnica para la recolección de información fue la encuesta y como instrumento el cuestionario conformado por 63 ítem con la escala de Lickert: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca; el mismo fue validado por cinco (5) expertos y la confiabilidad fue de 0.93 y 0.97 para cada variable. Los resultados permitieron concluir: el estilo estilos de liderazgo observado fue el directivo o de autoridad; los roles quedaron representado por los roles de facilitador y planificador; en los principios de la calidad total se destacó la medición estadística; los rasgos del líder los más destacados fueron, confianza personal, flexibilidad e inteligencia, y se obtuvo un grado de correlación directa entre las variables Liderazgo del director y desempeño laboral docente.

Romero y Krischesky (2019), en su artículo publicado sobre las normas, condiciones laborales y formación de los Directores Escolares de Escuelas Públicas donde el liderazgo directivo es un tema estratégico de la política educativa, las investigaciones especializadas han generado durante la última décadas evidencias fuertes sobre la centralidad de la función directiva en la mejora de los procesos de enseñanza y el logro de buenos resultados de aprendizaje; ésta se define incluso como el “segundo factor intra-escolar de importancia”; sin embargo, en América Latina en general y en Argentina en particular, esto contrasta con la falta de investigación sistemática sobre el tema y con iniciativas aisladas de políticas focalizadas en fortalecer el liderazgo directivo. Este artículo recoge aspectos centrales de un estudio cuyo objetivo es producir y analizar información relevante sobre los directores

escolares en la Argentina en tres dimensiones: (a) la normativa que regula las funciones y competencias de los directores, (b) las condiciones de trabajo y contratación a las que están sujetos, y (c) la oferta de formación existente para este colectivo. Aún con las limitaciones del caso, ya que el estudio se basa exclusivamente en el sector público que representa aproximadamente el 70% de la oferta educativa, este trabajo ofrece información clave para comprender la situación actual de los directores escolares en el país, pretende ser una contribución a los análisis regionales comparados y a la producción de políticas destinadas al desarrollo, fortalecimiento y profesionalización de la función directiva como factor de mejora escolar.

Prada (2015), en su investigación determina como objetivo general evaluar la incidencia del estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, según opinión de los docentes en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la UGEL N° 12 Región Lima - Provincias. La investigación obedece al enfoque cuantitativo, de tipo explicativo, cuyo diseño de estudio es no experimental transaccional correlaciona causal. El método utilizado es descriptivo ex-post-facto. Se hizo uso de un cuestionario de 37 ítems para medir la variable liderazgo directivo, y otro cuestionario compuesto por 41 ítems para la variable desempeño docente; además de otro cuestionario de 41 ítems que midió la variable calidad educativa. La población estuvo conformada por 40 docentes de las instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL No 12 de la capital de la provincia de Canta. El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional, con una muestra censal. El procesamiento estadístico descriptivo e inferencia se realizó con el paquete estadístico SPSS V-20 en español y el programa Excel. La conclusión a la que se llega es: Mediante la prueba de regresión logística se determinó que el estilo del liderazgo del director y el desempeño docente influyen en 8.6% y 7.1 %, respectivamente, sobre la calidad educativa. Además, este resultado estadísticamente es significativo porque

el valor de significación observada de los coeficientes del modelo de regresión logística $p = 0.034$ y 0.023 es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. En cambio, en la parte descriptiva, se observa que el 65% de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la capital de la provincia de Canta consideran que el estilo de liderazgo del director es eficiente, el 30% expresan que es ineficiente; asimismo, el 65% de los docentes perciben que el desempeño docente es eficiente, el 17.5% expresan que es ineficiente y de la misma manera el 65% de los docentes consideran que la calidad educativa en las instituciones educativas en estudio se desarrolla de manera regular; por último, el 25% expresan que la calidad educativa es deficiente.

Macedo, Chávez, Gabriel, y Macedo (2016), en su investigación tuvo como propósito determinar la relación entre liderazgo del director y desempeño docente en institucionales educativas públicas, Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016. La población estuvo constituida por 825 docentes, se trabajó con una muestra de 180 docentes y se optó por el diseño de investigación correlacional. Para la recolección de la información se utilizaron como instrumentos el Cuestionario de liderazgo multifactorial y la Ficha de monitoreo de la práctica pedagógica. Los resultados revelan que existe relación entre ambas variables en la población de estudio, dado que el valor del estadístico exacto de Fisher es de 0,00003, muy inferior a 0,05.

Mego y Ramírez (2018), investigaron la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundario de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca de Cajamarca 2018. Para ello se identificaron como principales referentes teóricos los documentos publicados por el Ministerio de Educación 2012 en relación al desempeño docente; desempeño directivo y liderazgo pedagógico 2014, así como los estudios que aportaron a la elaboración de dichos

documentos. Para el análisis de la variable liderazgo pedagógico del director se consideran como dimensiones: gestión de las condiciones y orientación de los procesos pedagógicos para mejora de los aprendizajes. En cuanto al desempeño docente, se tomó en cuenta a las dimensiones: preparación y enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión de la escuela y desarrollo de la profesionalidad docente. La unidad de análisis estuvo conformada por 35 colaboradores entre directivos y personal docente del nivel secundario, a ellos se les aplicó cuestionarios para indagar el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente. La investigación muestra como principal hallazgo que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente. El coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,642**, lo cual indica que la relación es positiva y significativa.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Liderazgo

Covey (1992), nos indica que el liderazgo se relaciona con la persona, con su parte de formación interna, centrada en sus principios, los cuales con el tiempo y con su preparación influenciará en otras personas, el aprendizaje continuo desarrolla y fortalece las relaciones entre las personas en el centro laboral y en la propia familia.

Un líder es responsable cuando cumple los objetivos establecidos, con la participación del grupo de personas comprometidas en su cumplimiento. El líder tiene influencia en el grupo de personas que lo acompaña, encaminándolos al logro de las metas, apoyándose en la superación de obstáculos (Sevilla, 2002).

De acuerdo a Hogg y Graham (2010), el liderazgo es una relación en la que algunos miembros de un grupo, son capaces de influir en el resto para que acepten como propios nuevos valores, actitudes y objetivos y que se esfuercen para alcanzarlos al mismo tiempo.

En tanto el Liderazgo ha sido tratado por diferentes autores en distinto tiempo desde varias perspectivas y ámbitos, indica la autora que en el año 1940 el autor Kurt Lewin y colaboradores abordaron al liderazgo de manera sistemática, menciona que Bennis en el año 1950 irónicamente indica que era el tema que más textos había desarrollado, aun así, es el tema que menos se conoce en las ciencias sociales, lo cual tiene actual vigencia (Palomo, 2010).

Hernández, Tobón y Vázquez (2015), refieren que la idea de liderazgo fue utilizada en las organizaciones empresariales para incentivar a los trabajadores a lograr sus metas de trabajo, al pasar del tiempo fue utilizado en otros sectores laborales, gerenciales y organizacionales. En los últimos años en educación se ha buscado introducir el liderazgo, pero desde una perspectiva pedagógica, en donde los directores y docentes de las instituciones educativas desarrollen acciones para mejorar la calidad educativa, desarrollando teorías, estrategias y nuevos métodos para ser aplicables en el ámbito educativo.

2.2.1.1 Teorías sobre liderazgo.

Según la Teoría del Modelo de Contingencia para el liderazgo de Fred Fiedler de 1951, que es la primera Teoría Situacional dice que el éxito de los equipos de trabajo está en conocer y el interactuar del líder con sus colaboradores (Barón, 1989).

Según Hersey y Blanchard (2014), quienes postularon la teoría situacional; la cual está basada en la forma que el líder determina las relaciones en la organización, en la forma que desarrollan sus funciones teniendo en cuenta las capacidades y actitudes, encontramos:

- Liderazgo de delegación, el líder delega responsabilidades, según sus capacidades, responsabilidad a sus colaboradores los que tendrán mayor independencia.
- Liderazgo ejecutivo, es comprometido con los objetivos de la gestión.
- Liderazgo participativo, colaboradores son comprometidos y lo demuestran mediante el desarrollo de capacidades.
- Liderazgo persuasivo, el líder argumenta su propuesta y logra el respaldo.

Para Fernández (1995) autor de la Teoría Sociocrítica; considera al liderazgo una acción que se deriva de la autoridad y de la misma manera la relación con los colaboradores de su equipo de trabajo, encontrando cuatro estilos de liderazgo:

- Liderazgo crítico, relación de manera vertical, impuesta, es así que no toma en consideración los aportes de sus subordinados.
- Liderazgo administrativo, brinda apoyo en la parte administrativa, entre el directivo y profesor de mayor antigüedad en la institución educativa.
- Liderazgo político, basado en el compromiso de los colaboradores, motivados para el desarrollo de actividades.
- Liderazgo interpersonal, el líder consulta, pregunta a sus colaboradores antes de tomar una determinación.

La Teoría de las Conductas de Robert Owen en 1813 (Ecolink, 2007), sustenta que es una necesidad la preparación para llegar hacer un buen líder y poder conducir una institución u organización.

2.2.2 Líder

Un líder funcional es aquel que impregna de sus ideas y metas; generando la participación y compromiso en las personas para lograr los objetivos de la institución u

organización; siendo su fortaleza y forma de actuar ejemplo para los demás; es innovador, acepta los desafíos en busca de cambio, mostrando los beneficios para el equipo mediante la ejecución del proyecto de la organización, brinda el apoyo necesario a sus colaboradores e incentiva como medio para el éxito el trabajo en equipo, promoviendo las buenas relaciones (Palomo, 2010).

Sostiene que el líder es una persona que crea un ambiente de seguridad y mediante su conducta construye un ambiente sano y agradable. Facilita que los miembros del equipo aprendan a tomar responsabilidad y compromiso de cooperación y aportación al grupo (Candelas, Hernández, & García, 2012).

El líder es la persona reconocida como eficiente, tiene influencia y ascensión en sus colaboradores, es la persona que organiza, dirige, conduce el esfuerzo y acciones del equipo de trabajo, voluntariamente es aceptado por sus seguidores para alcanzar las metas trazadas; desarrolla métodos, técnicas y hace uso de la comunicación para resolver los problemas, dificultades que se presenten (Bonifaz, 2012).

De la misma línea Koontz, Weihrich y Cannice (2012), determinan que en el líder recae todo tipo de responsabilidades dentro de una organización, por lo que debe de establecer la trayectoria y el rumbo que ha de tomar, afronta las dificultades y toma decisiones de acorde a las circunstancias, brinda alternativas de solución y motiva al personal; dirige a su personal con honestidad y transparencia para el logro de los objetivos institucionales propuestos

2.2.3 Liderazgos en el sector educativo

Los diferentes autores han investigado a nivel internacional y nacional sobre el liderazgo, este tema no ha pasado por alto en las diferentes investigaciones en el sector

educación; ha tenido acogida y aceptación por la situación presentada por los constantes cambios, la globalización, por el acelerado avance de la tecnología y el uso de las redes sociales; todos estos factores influyen en las instituciones educativas, en la mejora de los aprendizajes y el manejo adecuado de las escuelas y gestión educativa, dicha situación presentada es parte de la política pública de los diferentes gobiernos.

Gago (2006), indica que el liderazgo que genera el director en la institución educativa influye en la planificación, organización de los procesos, en la forma de interactuar, en sus acciones y actitudes de los profesores; de la misma forma influye en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, de forma directa e indirecta, al monitorear las secciones, evaluar las actividades de los estudiantes; determina que un buen líder busca alcanzar las metas y objetivos propuestos, conduciendo de manera efectiva al equipo de trabajo hacia el logro efectivo de lo programado.

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad (Ministerio de Educación del Perú, 2014).

Antonio (2015), indica que el liderazgo en la escuela, debe de enfocarse en el verdadero que hacer educativo, como es mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos y no limitarse a las actividades administrativas, de coordinación, gestión y de mantenimiento; por el contrario, debe buscar mecanismos donde los directivos y docentes desarrollen acciones de coordinación, trabajo en equipo, incentivar un clima de respeto, cordialidad, acogedor, lo que conducirá al respaldo de la gestión y por consiguiente el

docente contará con un medio propicio para desarrollarse y desempeñar sus funciones positivamente, lo cual repercutirá en una educación de calidad para los estudiantes.

La educación en el presente siglo tiene demandas de diferente índole, se encuentra en medio de constantes cambios tecnológicos y en la era del conocimiento ,enmarcada en un mundo globalizado el cual presenta nuevas necesidades y demandas a la educación, por ello las instituciones educativas se ven expuestas a la autocrítica, a tener que alinearse, reprogramarse; el liderazgo efectivo del director promueve y motiva para alcanzar los objetivos, reajustar e innovar, de acorde a las nuevos requerimientos y necesidades de la población estudiantil.

2.2.3.1 Eficiencia.

Es todo lo utilizado y lo obtenido del trabajo; por ello, son las capacidades requeridas por empresas e instituciones; en razón a la práctica todo lo que ellas realizan tiene el sentido para alcanzar los objetivos trazados, con recursos (humanos, económicos, tecnológicos, de gestión, físicos, materiales, de conocimientos) limitados y en momentos complicados son instituciones muy competitivas (Thomson, 2008).

La eficiencia está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera, de hacer o ejecutar las tareas, con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible, concentrándose en las operaciones, procesos y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización, no se preocupa por los fines, sino por los medios (Chiavenato, 1999).

La eficiencia es cuando las personas cumplen las metas establecidas y utilizan para lograrlo una menor cantidad de recursos asignados (Koontz & Weihrich, 2012).

Es lograr un mayor aprovechamiento de la disponibilidad de los recursos que nos brindan y aumentar los resultados, podríamos hablar de lograr más con menos recursos y comparar que resultados estamos obteniendo con los recursos utilizados; si una institución emplea más recursos y no tiene buenos resultados diremos que no es eficiente (Robbins & Coulter, 2014).

2.2.3.2 Eficacia.

La eficacia es entendida como los resultados obtenidos en referencia a su nivel del logro, así mismo es la capacidad para producir el efecto deseado, sobre un proceso determinado (Chiavenato, 1999).

Cuando se habla de eficacia se refiere al cumplimiento de lo trazado, del logro de las metas para un determinado proceso y obtener los resultados esperados, es la capacidad de las personas para conseguir los objetivos establecidos. Podemos decir que si se consiguió lo esperado tras acciones planificadas y ejecutadas estamos siendo efectivos, así al cumplir con lo que se ha propuesto lograremos ser eficaces (Koontz & Weihrich, 2012).

Eficacia la contemplamos como el que hacer de las cosas en forma correcta, es decir; son las acciones, las actividades que se desarrollan en el trabajo de manera permanente, por las que la institución alcanza las metas trazadas (Robbins & Coulter, 2014).

Al hablar de los objetivos alcanzados en una institución, mediante esfuerzo, trabajo, dedicación, contando con los recursos necesarios, entonces nos referimos a eficacia (Tacoma, 2014).

Es una situación que demanda el cumplimiento de objetivos propuestos, podemos referirnos a la eficiencia de la dirección en su organización, dando lineamientos claros para el desarrollo de las actividades (Andrade & Carbajal, 1994).

2.2.3.3 Efectividad.

La efectividad es un punto medio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$, para ello se basa en la fábula de Esopo, la gallina de los huevos de oro, comparando los huevos de oro con lo que se produce y la gallina con la capacidad que tiene de producirlos (Covey, 1992).

La razón de la efectividad de la persona no solo se encuentra en sus ideas, ni en las estrategias que usa; por el contrario, estaría en el ser humano que las utiliza, no es solo con las ideas, procedimientos, técnicas o estrategias aplicadas para lograr los objetivos propuestos; sino también y primordialmente es la persona que desea lograrlo y se compromete con ello (Pinotti, 2004).

En Arquitectura del ser, nos manifiesta que es el desarrollo de las habilidades para lograr con calidad lo que nos hemos propuesto, es desarrollar capacidades las cuales van a definir el grado de efectividad (Durlach, 2011).

2.2.4 Teorías sobre el liderazgo educativo

El liderazgo escolar en la actualidad es prioridad en las políticas educativas en todo el mundo, los líderes son responsables de los resultados de la calidad de la educación en las instituciones educativas, en la gestión, administración y en los aprendizajes de calidad. Entre el 2006 a 2008, la OCDE llevó a cabo un estudio sobre liderazgo escolar en países europeos como: Australia, Nueva Zelanda, de los resultados obtenidos se concluye que se tiene que mejorar el liderazgo escolar en las instituciones, resaltando:

1. Que las responsabilidades del liderazgo escolar tienen que ser explícitas, en relación a las funciones para obtener mejores resultados en el aprendizaje.

2. Delegar el liderazgo escolar, asignando a equipos de trabajo comprometiendo con la labor educativa y con el liderazgo.
3. Preparar para el liderazgo escolar, mediante el desarrollo de capacidades, actitudes eficaces a lo largo de las diversas etapas del proceso educativo.
4. El liderazgo escolar debe ser una profesión mejor remunerada y equitativa a la responsabilidad de la gestión.

El liderazgo está caracterizado por aspectos sociales, personales, ambientales, en el sector educación, lo que determina al líder pedagógico como agente de cambio y transformación para la misma, aportando compromiso, dedicación, innovación (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2009).

En las instituciones educativas el liderazgo se encuentra de acuerdo a las funciones y responsabilidades al interior de la institución y no está definida por la forma de ser de las personas, capacidades o cualidades, tiene una relación directa con las funciones a cargo (Hogg & Graham, 2010).

El liderazgo y la dirección cumplen una función importante para motivar y encaminar el cumplimiento y logro de las metas fijadas por la institución, el líder es un ente motivador, de superación, de esfuerzo y todo se logra por equipos de trabajo motivados por el líder, asumen el compromiso y hacen suyo el lograr las metas establecidas por la institución (Bolívar, 2010).

Hacen referencia a las actividades eficaces del liderazgo: la determinación de metas y perspectivas, la adecuada gestión y uso de los recursos del centro educativo de manera óptima, el currículo como instrumento de una educación de calidad, el permanente monitoreo y evaluación de los aprendizajes en los estudiantes y las estrategias y metodología usada por los docentes para un favorable desarrollo profesional mediante capacitación

continua, permanente, y de autoformación, manteniendo y velando por un entorno agradable, acogedor y de confianza (Ministerio de Educación del Perú, 2012).

2.2.5 Desempeño

Es dedicarse a una actividad, acción relacionada al rendimiento de un individuo en su entorno de trabajo o educativo; es el nivel de logro que alcanza por sus cualidades, habilidades, destrezas, dedicación, esfuerzo en un área específica (Pérez & Merino, 2019).

2.2.5.1 Desempeño Docente

El desempeño del Docente, es la realización de la tarea establecida dentro de su labor, relacionada al mismo docente como salud, formación académica, con el grado de motivación, satisfacción en el trabajo, el tener una preparación continua, permanente, autónoma, mostrar puntualidad, responsabilidad con lo encomendado, desarrollo de actitudes para el logro de un trabajo de calidad, eficiente, satisfacer sus necesidades personales, familiares, buenas relaciones con sus alumnos, compañeros de trabajo, ser docente innovador y a la vanguardia del mundo globalizado y tecnológico en la preparación del estudiante, al medio que lo rodea, mediante un clima institucional que brinde seguridad, se sienta acogido e incluido, de manera semejante es del estudiante, siendo ejercido el desempeño en lo social, cultural, en el salón de clase, a nivel de institución. Cabe resaltar que infraestructura, equipada adecuadamente con equipos, mobiliario, material de trabajo influye en el desempeño del docente (Montenegro, 2007).

Conjunto de relaciones entre la profesión docente y los usuarios de la educación; los cuales están influenciados por múltiples situaciones, es el análisis de la actividad pedagógica en razón a los resultados, a los desempeños de la docencia con una mirada hacia el proceso enseñanza-aprendizaje, dándole valor a la carrera docente y a los profesionales comprometidos con su labor, su auto capacitación para día a día mejorar su práctica en aula,

tener resultados favorables y una educación de calidad para la vida (Ministerio de Educación del Perú, 2014).

Según Inzunza (2007), si bien los maestros no eran el único factor que incidía en la calidad de la educación, sin duda constituían el principal. Esta aseveración nos transporta directamente a los resultados de las investigaciones sobre eficacia y eficiencia educativa, las cuales han intentado “pesar” los diversos factores que determinan los resultados académicos de nuestros alumnos. Si podemos reconocer rasgos en común en estas exploraciones científicas podemos citar al menos dos que nos interesa destacar en estas páginas: (a) la complejidad de la realidad educativa y por lo tanto de factores a considerar, y (b) la influencia de las condiciones y contextos de producción del acto de enseñanza-aprendizaje.

2.2.5.2 Marco legal del desempeño docente en el Perú.

El marco del buen desempeño docente está inmerso en diferentes reglamentos, normas y la Ley General de Educación N° 28044 (Congreso de la República del Perú, 2003), donde conceptualiza la labor docente, sus objetivos, funciones y determina sus obligaciones, asignaciones en el desarrollo de su práctica pedagógica, en la formación de las personas, las cuales forman la sociedad, teniendo ciudadanos críticos, tolerantes y responsables de sus acciones. El art. 57, determina que el docente se encuentra bajo los criterios de capacidad de desempeño laboral, valoración de su esfuerzo, acciones destacadas y tiempo de servicio expresado en su práctica pedagógica. Asimismo, la Ley General de Educación en el art. 13-*e*, indica que la carrera pública docente y administrativa en sus modalidades y niveles de la Educación Peruana, debe motivar al docente hacia la capacitación y actualización continua, mejorando su práctica profesional y su desempeño, para lograr una educación de calidad en beneficio de las generaciones actuales y futuras. Dentro del Sistema Educativo desarrolla una labor fundamental e importante, para la formación de los alumnos, mejorar su práctica

docente y demostrar las competencias en su labor docente (Congreso de la República del Perú, 2003).

2.2.5.3 Evaluación de desempeño.

Es un procedimiento el cual determina si los trabajadores llegaron a la meta establecida y corrige a las personas que no han tenido un buen desempeño, en educación se conoce como un proceso continuo, metódico, cuya función primordial es el cumplimiento de la responsabilidad docente en el proceso de enseñanza- aprendizaje y el progreso de los estudiantes mediante un acompañamiento permanente (Pérez & Merino, 2019).

Inzunza (2007), como bien las políticas de evaluación docente se han constituido en escenarios complicados, derivados tanto de la dificultad para definir los criterios a medir, los instrumentos a utilizar, los responsables de la gestión de éstos, el marco normativo legal, como por aspectos más ligados a las personas: el trabajo inserto en una cultura de la evaluación. El estudio se encuentra con una diversidad notable de prácticas de evaluación profesional docente, destacando los extremos de California, donde se busca una relación directa entre desempeño docente y resultados académicos de los alumnos, y Finlandia donde su sistema educativo tiene una alta valoración de sus docentes y que por lo tanto confía en el profesionalismo de éstos, no siendo necesaria la evaluación.

Según el Consejo Nacional de Educación (2006), es imposible poner en marcha una reforma educativa sin maestros bien preparados que ejerzan profesionalmente la docencia, sin docentes que trabajen con calidad, equidad y pertinencia, lo que depende de sus desempeños cotidianos. La educación es fundamentalmente interacción de sujetos que aprenden y sujetos que enseñan, es la razón de ser de los maestros, teniendo la necesidad de renovar los desempeños docentes, necesitando profesionales innovadores del aprendizaje y de la transformación educativa. Hay deberes que la sociedad debe garantizar para los

maestros, pero también hay requerimientos mínimos que ellos mismos deben garantizar a la sociedad, su auto capacitación, compromiso con la educación de generaciones, calidad educativa, actualización en un mundo tecnológico.

2.3 Hipótesis

Existe relación entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico en una Institución Educativa del Nivel Secundaria, Cajamarca.

2.4 Operacionalización de Variables

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de la variable 1 Liderazgo del Director

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES |
|--------------------------------------|---|---|
| Variable 1 Liderazgo del Director | Conduce eficientemente la planificación institucional | 1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. |
| | | 2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje. |
| | Promueve y sostiene la participación democrática en la institución | 3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. |
| | | 4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. |
| | | 5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación. |
| | Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad de los estudiantes | 6. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural. |
| | | 7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. |
| | | 8. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes. |
| | | 9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados. |
| | | 10. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa. |
| | Lidera procesos de evaluación de la gestión institucional | 11. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales. |
| | | 12. Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes |
| | | 13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa. |
| | | 14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje. |

Nota. Matriz de dominios, competencias y descriptores de desempeño directivo (Ministerio de Educación del Perú, 2014).

Tabla 2

Operacionalización de la variable 2. Desempeño Pedagógico Docente

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES |
|--|--|--|
| Variable 2 Desempeño Pedagógico Docente | Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje | 1. El docente no ofrece oportunidades de participación. O más de la mitad de estudiantes está distraído, muestra indiferencia, desgano o signos de aburrimiento. |
| | | 2. El docente involucra al menos a la mitad de los estudiantes en las actividades propuestas. |
| | | 3. El docente involucra a la gran mayoría de los estudiantes en las actividades propuestas |
| | | 4. El docente involucra activamente a todos o casi todos estudiantes en las actividades propuestas, Además promueve que comprendan el sentido de lo que aprenden. |
| | Promueve el razonamiento, la creatividad y/o pensamiento crítico | 5. El docente propone actividades o establece interacciones que estimulan únicamente el aprendizaje reproductivo o memorístico de datos o definiciones, o que practiquen ejercicios |
| | | 6. El docente intenta promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión. Pero no lo logra. |
| | | 7. El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión. |
| | | 8. el docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico durante la sesión en su conjunto. |
| | Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza. | 9. El docente no monitorea o lo hace ocasionalmente (es decir, destina menos del 25% de la sesión a recoger evidencias de la comprensión y progreso de los estudiantes). O ante las respuestas o productos de los estudiantes, el docente da retroalimentación incorrecta o bien no da retroalimentación de ningún tipo. O el docente evade las preguntas o sanciona las que reflejan incompreensión y desaprovecha las respuestas equivocadas como oportunidades para el aprendizaje. |
| | | 10. El docente monitorea activamente a los estudiantes , pero solo brinda retroalimentación elemental (indica únicamente si la respuesta es correcta o incorrecta, da la respuesta correcta) |
| | | 11. El docente monitorea activamente a los estudiantes, y les brinda, al menos en una ocasión, retroalimentación descriptiva (sugiere en detalle que hacer para encontrar la respuesta) y/o adapta las actividades a las necesidades de aprendizaje identificadas. |
| | | 12. El docente monitorea activamente a los estudiantes y les brinda al menos en una ocasión, retroalimentación por descubrimiento o reflexión (guía el análisis para encontrar por ellos mismos la solución y/o respuesta para mejorar). |
| | Propicia un ambiente de respeto y proximidad | 13. Si hay faltas de respeto entre los estudiantes, el docente no interviene o ignora el hecho, O el docente, en alguna ocasión, falta el respeto a uno o más estudiantes. |
| | | 14. El docente siempre es respetuoso con los estudiantes, aunque frío o distinto. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes. |
| | | 15. El docente siempre es respetuoso con los estudiantes, es cordial y transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes. |
| | | 16. 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. |
| | Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes | 17. Para prevenir o contrarlar el comportamiento inapropiado en el aula el docente utiliza predominantemente mecanismos de control externo y poco eficaz. |
| | | 18. El docente utiliza predominantemente mecanismos formativos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es poco eficaz. |
| | | 19. El docente utiliza predominantemente mecanismos formativos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz. |
| | | 20. El docente siempre utiliza mecanismos formativos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz. |

Nota. Ficha de Monitoreo de la sesión de aprendizaje 2019 (Ministerio de Educación del Perú, 2012).

CAPÍTULO 3. MÉTODOS

3.1 Diseño

El tipo de Diseño es no experimental, Transversal – Correlacional simple, pues se limitará a observar, sin intervenir en los mismos ni manipular dichas variables, además permitirá determinar la relación entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente en un tiempo determinado “Tienen por objeto correlacionar dos o más variables en un momento determinado” (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p. 157).

$$X \text{ — } r \text{ — } Y$$

Dónde:

X: Liderazgo del Director

Y: Desempeño Pedagógico Docente

r: Relación entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente

3.2 Población y Muestra

Población

La población para la presente investigación estará constituida por 34 docentes de una institución educativa del nivel secundario, asimismo, utilizaremos el criterio de inclusión por accesibilidad.

Tabla 3

Características de la Población

| Características | Áreas | Institución |
|------------------------|--|---|
| Ubicación | | 1 Zona Urbana Baños del Inca- Cajamarca |
| Tamaño de Muestra | | 34 Docentes |
| Docentes | Matemáticas, Comunicación Ciencias Sociales, Ciencia y Tecnología Educación Religión, Arte y Cultura, Educación Física, Inglés, Desarrollo Personal, Ciudadanía y Cívica, Educación para el Trabajo, Tutoría y Educación Educativa. | |

Muestra

La muestra se realizará por conveniencia, estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso (Battaglia,2008) citado por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 390), por ser una muestra no probabilística, y el número de colaboradores es finito y susceptible a medición. Por ello, estará constituida por los 34 docentes de una institución educativa de nivel secundaria.

3.3 Recojo de datos

La técnica que se utilizará para recolección es el cuestionario, está tendrá como instrumento “La Ficha de Dominios, Competencias y Desempeños del Directivo” que consta de 14 ítems; utilizando una escala de Likert del 1 al 4 y para el docente “La Ficha de Monitoreo de la Sesión de Aprendizaje” basado 5 desempeños que consta de 20 ítems y una escala de Likert o niveles del 1 al 4, validado por expertos del Ministerio de Educación del Perú, la unidad de estudio será cada docente o personalizado; para la aplicación de los instrumentos, en el caso de la variable Liderazgo Directivo, se realizará el mes de marzo 2020 y para la variable Desempeño Pedagógico Docente se obtendrá

según los resultados brindados por la institución en estudio según la Ficha de Monitoreo de la Sesión de Aprendizaje de abril a diciembre 2019.

3.4 Análisis de datos

Para determinar la relación entre las variables será a través de la correlación Rho de Spearman y para los primeros objetivos específicos medir el nivel de liderazgo directivo y desempeño pedagógico docente se calculará las medidas de tendencia central como media y desviación estándar y para los objetivos relación entre liderazgo directivo y las dimensiones del desempeño pedagógico y relación del desempeño pedagógico docente con liderazgo directivo se calculará con la medida de correlación de Rho de Spearman.

3.5 Aspectos Éticos

Para obtener un buen resultado en la investigación no se falseará datos, así mismo la data estará disponible para cinco años para la información que soliciten con la finalidad de corroborar o confrontar los resultados, citar de forma adecuada con la objetividad que amerita, según APA 2010 (American Psychological Association, 2010), se guarda confidencialmente los datos y anonimato del docente, director e institución en estudio.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Tabla 4

Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para los datos de la variable Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico docente.

| Variables | Shapiro-Wilk | | |
|------------------------------|--------------|----|-------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Liderazgo del director | 0.973 | 34 | 0.046 |
| Desempeño Pedagógico docente | 0.764 | 34 | 0.000 |

Nota. La Ficha de Dominios, Competencias y Desempeños del Directivo y La Ficha de Monitoreo de la Sesión de Aprendizaje de la Institución Educativa del Nivel Secundaria, Cajamarca.

En la Tabla 4, se muestra la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, en la cual se observa que el valor de significación para el Liderazgo del director es 0.046 y para el Desempeño Pedagógico docente es 0.000, en ambos casos es menor al 0.05 (5 %), esto indica que los que datos de ambas variables corresponden a una distribución diferente a la normal, por lo que la prueba estadística que se empleará para contrastar la hipótesis de la investigación, será la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

Tabla 5

Relación entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca.

| | | Liderazgo del director | Desempeño Pedagógico docente |
|------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Rho de Spearman | | Coefficiente de correlación | 1.000 |
| | Liderazgo del director | Sig. (bilateral) | 0.000 |
| | | N | 34 |
| | | Coefficiente de correlación | 0.678 |
| | Desempeño Pedagógico docente | Sig. (bilateral) | 0.000 |
| | | N | 34 |

Nota. La Ficha de Dominios, Competencias y Desempeños del Directivo y La Ficha de Monitoreo de la Sesión de Aprendizaje de la Institución Educativa del Nivel Secundaria, Cajamarca.

En la Tabla 5, se observa el valor del coeficiente de correlación calculado (0.678), el cual indica una correlación fuerte y positiva entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico docente en una institución educativa del nivel secundaria de Cajamarca. Esto indica que, en la institución un mejor Liderazgo por parte del Director conlleva a un mejor Desempeño Pedagógico docente y viceversa. Además, según el valor de significación (0.000), el cual es menor al 5 %, indica que la relación entre las variables es significativa.

Tabla 6

Nivel del desempeño pedagógico docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca

| Desempeño Pedagógico Docente | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Insatisfactorio | 1 | 3 |
| En proceso | 4 | 12 |
| Satisfactorio | 6 | 18 |
| Destacado | 23 | 68 |
| Total | 34 | 100 |

Nota. La Ficha de Monitoreo de la Sesión de Aprendizaje de la Institución Educativa del Nivel Secundaria, Cajamarca.

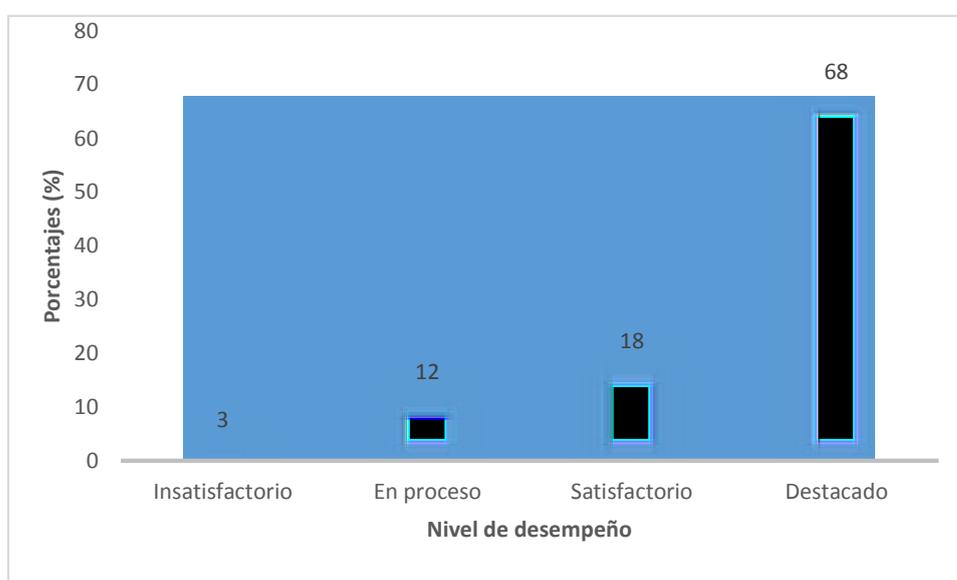


Figura 1. Porcentajes de la percepción del nivel del Desempeño Pedagógico Docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca.

En la Tabla 6 y Figura 1, se observa los resultados del nivel de desempeño pedagógico docente de los colaboradores de una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca, los cuales muestran que del total de colaboradores 23 que representan el 68 % manifestaron que el desempeño es destacado, 6 colaboradores que representan el 18 % manifestaron que es satisfactorio, 4 colaboradores que representan el 12 % manifestaron que el desempeño está en proceso y un colaborador que represento el 3 % del total manifestó que desempeño pedagógico docente en la institución es insatisfactorio.

Tabla 7

Analizar el nivel del liderazgo del director en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca.

| Liderazgo del director | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| Insatisfactorio | 0 | 0 |
| En proceso | 0 | 0 |
| Satisfactorio | 27 | 79 |
| Destacado | 7 | 21 |
| Total | 34 | 100 |

Nota. La Ficha de Dominios, Competencias y Desempeños del Directivo.

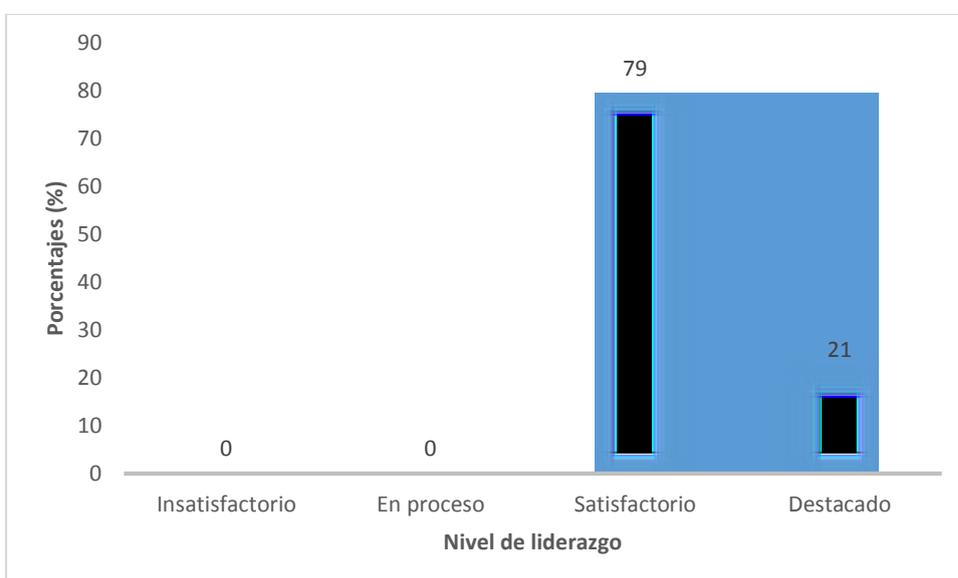


Figura 2. Porcentajes de la percepción del nivel de liderazgo del director en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca.

En la Tabla 7 y Figura 2 se observa los resultados de la percepción del nivel de liderazgo del director de una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca, los cuales muestran que del total de colaboradores 7 que representan el 21 % manifestaron que el liderazgo es destacado y 27 colaboradores que representan el 79 % manifestaron que es satisfactorio, no se encontró colaboradores que califiquen al liderazgo del director como insatisfactorio y en proceso.

Tabla 8

Relación entre el Liderazgo del director y las dimensiones del desempeño pedagógico docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca

| Dimensiones del Desempeño Pedagógico Docente | Liderazgo | | |
|--|-----------|-----------------------------|------------------|
| | N | Coefficiente de correlación | Sig. (bilateral) |
| Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje | 34 | 0.661 | 0.000 |
| Promueve el razonamiento, la creatividad y/o pensamiento crítico | 34 | 0.648 | 0.000 |
| Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza. | 34 | 0.46 | 0.006 |
| Propicia un ambiente de respeto y proximidad | 34 | 0.547 | 0.001 |
| Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes | 34 | 0.56 | 0.001 |

Nota. La Ficha de Dominios, Competencias y Desempeños del Directivo y La Ficha de Monitoreo de la Sesión de Aprendizaje de la Institución Educativa del Nivel Secundaria, Cajamarca

En la Tabla 8, se observa la correlación de las dimensiones del desempeño pedagógico docente con el liderazgo del director, cuya correlación para la dimensión involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje fue 0.661, para dimensión promueve el razonamiento, la creatividad y/o pensamiento crítico fue 0.648, para la dimensión evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza fue 0.46, para la dimensión propicia un ambiente de respeto y proximidad fue 0.547 y para la dimensión regula positivamente el comportamiento de los estudiantes fue 0.56. Las cinco dimensiones de la variable desempeño se relacionaron de manera positiva y considerable con el liderazgo del director, además, las relaciones que se encontraron fueron significativas, dado que para los cinco casos el valor de significación fue menor al 0.05. Estos resultados indican que cualquier estímulo que mejore algunas de las dimensiones del desempeño pedagógico, influirá de manera positiva en el liderazgo del director.

Tabla 9

Relación entre el Desempeño Pedagógico Docente y las dimensiones del Liderazgo en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca

| Dimensiones del Liderazgo del director | Desempeño | | |
|---|-----------|-----------------------------|------------------|
| | N | Coefficiente de correlación | Sig. (bilateral) |
| Conduce eficientemente la planificación institucional | 34 | 0.49 | 0.003 |
| Promueve y sostiene la participación democrática en la institución | 34 | 0.586 | 0.000 |
| Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad de los estudiantes | 34 | 0.54 | 0.001 |
| Lidera procesos de evaluación de la gestión institucional | 34 | 0.270 | 0.122 |

Nota. La Ficha de Dominios, Competencias y Desempeños del Directivo y La Ficha de Monitoreo de la Sesión de Aprendizaje de la Institución Educativa del Nivel Secundaria, Cajamarca

En la Tabla 9 se observa la correlación de las dimensiones del liderazgo del director con el desempeño pedagógico docente, cuya correlación para la dimensión conduce eficientemente la planificación institucional fue 0.49, para dimensión promueve y sostiene la participación democrática en la institución fue 0.586, para la dimensión favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad de los estudiantes fue 0.54 y para la dimensión lidera procesos de evaluación de la gestión institucional fue 0.270. Según estos resultados, las tres primeras dimensiones de la variable liderazgo del director se relacionaron de manera positiva y considerable con el desempeño pedagógico, además, estas relaciones fueron significativas, dado que para estos casos el valor de significación fue menor al 0.05. Estos resultados indican que cualquier estímulo en las primeras tres dimensiones del liderazgo del director, influirá de manera positiva en el desempeño pedagógico de los colaboradores de la institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca. La dimensión lidera procesos de evaluación de la gestión institucional presentó un valor de correlación de 0.270, el cual indica que esta dimensión se relacionó positivamente y con una intensidad media con el liderazgo del director, además, la relación que se presentó no es significativa, dado que el valor de significación (sig. 0.122) fue mayor al 0.05.

CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN

5.1. Discusión

De acuerdo con el objetivo general, Mego y Ramírez (2018), demostraron que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundario de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca de Cajamarca 2018. Valorando para liderazgo pedagógico del director, gestión de las condiciones y orientación de los procesos pedagógicos para mejora de los aprendizajes y en cuanto al desempeño docente, preparación y enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión de la escuela y desarrollo de la profesionalidad docente. Estadísticamente el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,642**, lo cual indica que la relación es positiva y significativa. En relación con la presente investigación se constata los resultados obtenidos coeficiente de correlación calculado Rho de Spearman (0.678) el cual indica una relación positiva considerable entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico docente en una institución educativa del nivel secundaria de Cajamarca. Es así, que la reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad (Ministerio de Educación del Perú, 2014).

En cuanto a la Hipótesis, De la Hoz (2015), demostró una relación positiva entre las variables Liderazgo del director y el Desempeño laboral del docente en las

instituciones educativas Sarid Arteta de Vásquez y Miguel Ángel Builes, Barranquilla-Colombia. El liderazgo del directivo; quedó representado en roles de facilitador y planificador; así mismo los rasgos del líder los más destacados fueron, confianza personal, flexibilidad e inteligencia. Según los resultados, se acepta la hipótesis del investigador; en relación a la presente investigación se obtienen los siguientes resultados estadísticos del coeficiente de correlación calculado Rho de Spearman (0.678), el cual indica una relación positiva considerable entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico docente en una institución educativa del nivel secundaria de Cajamarca. Esto indica que, en la institución un mejor Liderazgo por parte del Director conlleva a un mejor Desempeño Pedagógico docente y viceversa. Además, según el valor de significación (0.000), el cual es menor al 5 %, indica que la relación entre las variables es significativa. Por ello, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), determinan que en el líder recae todo tipo de responsabilidades dentro de una organización, por lo que debe de establecer la trayectoria y el rumbo que ha de tomar, afronta las dificultades y toma decisiones de acorde a las circunstancias, brinda alternativas de solución y motiva al personal; dirige a su personal con honestidad y transparencia para el logro de los objetivos institucionales propuestos

En relación al objetivo específico analizar el nivel de Liderazgo del Director, Romero y Krischesky (2019), en su artículo publicado sobre las normas, condiciones laborales y formación de los Directores Escolares de Escuelas Públicas donde el liderazgo directivo es un tema estratégico de la política educativa, generando evidencias fuertes sobre la centralidad de la función directiva en la mejora de los procesos de enseñanza y el logro de buenos resultados de aprendizaje; ésta se define incluso como el “segundo factor intra-escolar de importancia. En cuanto a la presente investigación, se observa los resultados de la percepción del nivel de liderazgo del director de una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca, los cuales muestran que el

liderazgo del director es satisfactorio, no se encontró colaboradores que califiquen como insatisfactorio, es así que conduce eficientemente la planificación institucional, promueve y sostiene la participación democrática en la institución, favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad de los estudiantes y lidera procesos de evaluación de la gestión institucional. Afirmado por Antonio (2015), indica que el liderazgo en la escuela, debe de enfocarse en el verdadero que hacer educativo, como es mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos y no limitarse a las actividades administrativas, de coordinación, gestión y de mantenimiento; por el contrario, debe buscar mecanismos donde los directivos y docentes desarrollen acciones de coordinación, trabajo en equipo, incentivar un clima de respeto, cordialidad, acogedor, lo que conducirá al respaldo de la gestión y por consiguiente el docente contará con un medio propicio para desarrollarse y desempeñar sus funciones positivamente, lo cual repercutirá en una educación de calidad para los estudiantes.

En cuanto al objetivo específico nivel de del Desempeño Pedagógico Docente, Prada (2015), en su investigación estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, según opinión de los docentes en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la UGEL N° 12 Región Lima – provincias, el 65% de los docentes perciben que el desempeño docente es eficiente; en la presente investigación el nivel de desempeño pedagógico docente de los colaboradores de una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca, los cuales muestran que del total de colaboradores 23 que representan el 68 % manifestaron que el desempeño es destacado. Por ello, el desempeño es dedicarse a una actividad, acción relacionada al rendimiento de un individuo en su entorno de trabajo o educativo; es el nivel de logro que alcanza por sus cualidades, habilidades, destrezas, dedicación, esfuerzo en un área específica (Pérez & Merino, 2019).

5.2. Conclusiones

Existe una correlación fuerte y positiva entre el Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente en una Institución Educativa de Nivel Secundaria, Cajamarca; dado que el coeficiente de correlación de Spearman se obtuvo 0.678 a su vez la significancia bilateral 0.000. el cual es menor al 5 %, indica que la relación entre las variables es significativa.

El nivel de Liderazgo del Director en una Institución Educativa de Nivel Secundaria, Cajamarca; es satisfactorio, dado que, el 79 % de colaboradores lo calificaron como satisfactorio, demostrado en la eficientemente planificación institucional, promueve y sostiene la participación democrática en la institución, favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad de los estudiantes y lidera procesos de evaluación de la gestión institucional.

El nivel de Desempeño Pedagógico Docente en una Institución Educativa de Nivel Secundaria, Cajamarca; es destacado, dado que, el 68 %, evidenciando que involucran activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, promueve el razonamiento, la creatividad y/o pensamiento crítico, evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de respeto y proximidad y regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

La relación entre la Liderazgo del Director con cada una de las dimensiones del Desempeño Pedagógica Docente, es media y positiva, ya que el valor de significación es menor al 0.05.

Cualquier estímulo del directivo que mejore algunas de las dimensiones del desempeño pedagógico docente, influirá de manera positiva en el liderazgo del director.

La relación entre Desempeño Pedagógico Docente con cada una de las dimensiones del Liderazgo del Director, positiva y considerable en las tres primeras dimensiones, ya que ya que el valor de significación es menor al 0.05.

Trabajar en mejorar la relación entre la Dimensión Lidera Procesos de Evaluación de la Gestión Institucional con el Liderazgo del Director, dado que el valor de significación (sig. 0.122) fue mayor al 0.05. no es significativa.

5.3. Recomendaciones:

La dimensión lidera procesos de evaluación de la gestión institucional presentó un valor de correlación de 0.270, el cual indica que esta dimensión se relacionó positivamente y con una intensidad media con el liderazgo del director, además, la relación que se presentó no es significativa, dado que el valor de significación (sig. 0.122) fue mayor al 0.05. Por lo se recomienda a la institución en estudio y director poner énfasis y capacitar a los docentes en los diferentes procesos de evaluación de la gestión institucional, buscar la metodología adecuada de cómo gestionar la información que produce la institución educativa y la emplearla como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes, implementar estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa, finalmente como conducir de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuerdo Nacional. (2014). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*.

Exituno S.A.

American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (3.a ed.). El Manual Moderno.

Andrade, S., & Carbajal, F. (1994). *Evaluación Empresarial*. Lucero. Recuperado. Recuperado de [biblio.uandina.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=an:"6867"](http://biblio.uandina.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=an:)

Antonio, B. B. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y Maestros*, 23-27. Recuperado de <file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/5338-11885-1-SM.pdf>

Barón, M. (1989). El Modelo de Contingencia para el Liderazgo de Fred Fiedler, de 1951. *Revista de Psicología Social Universidad de Sevilla*, 139-150. Recuperado de <file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Dialnet-ElModeloDeContingenciaDeFiedlerEnProcesosDeFabrica-2903563.pdf>

Batanero, J. M., & Fernandez, A. H. (2013). Liderazgo directivo e inclusión Educativa. *Perfiles Educativos*, 26.41. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/132/13228832003.pdf>

Bolivar, A. (2010). Liderazgo para el Aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa* 18, 15-20. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/293237940_Liderazgo_para_el_aprendizaje

Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo Empresarial*. México D.F: Red Tercer Milenio S.C. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_empresarial.pdf

- Bruns, B., & Luque, J. (2014). *Profesores Excelentes Cómo Mejorar el Aprendizaje en América Latina y el Caribe*. Grupo del Banco Mundial. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20488/Spanish-excellent-teachers-report.pdf>
- Caecero, J. G. (2010). Situación actual de la dirección y gestión de los. *Revista Española de Pedagogía*, 3-18. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-SituacionActualDeLaDireccionYGestionDeLosCentrosDe-3300518.pdf>
- Candelas, E., Hernández, F., & García, M. (2012). *Fundamentos de la Administración*. Universidad Nacional Autónoma de México. SUAYED. Recuperado de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Comisión Europea/EACEA/Eurydice. (2013). *Cifras Clave del Profesorado y la Dirección de Centros Educativos en Europa*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/cifras-clave-del-profesorado-y-la-direccion-de-centros-educativos-en-europa-edicion-2013.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley General de Educación*. Lima. Lima: Congreso de la República.
- Consejo Nacional de Educación. (2006). *Proyecto Educativo Nacional 2021. La educación que queremos para el Perú*. Consejo Nacional de Educación.
- Covey, S. (1992). *El Liderazgo centrado en Principios*. Estados Unidos, Utah: Universidad Brigham Young. Recuperado de http://www.infoservi.com/infoservi/descargas/86_El-Liderazgo-Centrado-en-Principios-Stephen-R-Covey.pdf
- Day, C., Hopkins, D., Sammons, P., & Harris, A. (2009). *The impact of school leadership on pupil outcomes*. Nottingham. Recuperado de

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ImpactofSchoolLeadershiponPupilOutcomes.pdf

De la Hoz, D. (2015). *Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Laboral Docente en unas Instituciones Educativas*. Venezuela.

Durlach, M. (2011). Arqui Trining Conducción o Liderazgo. *Andante*, 1-7.

Recuperado de

https://docs.google.com/document/d/10q1k8SLyt_4y2cIp5Ksqmr8usQIU50Yc0ArRMztfwFZg/edit

Ecolink. (23 de Octubre de 2007). *Impacto del Pensamiento Económico Martiano*.

doi:<https://www.econlink.com.ar/biografia/owen.shtml>

Fernández, S. (1995). Consideraciones sobre la Teoría Socio-Crítica de la Enseñanza de Stephen Ball. *Universidad de Granada Facultad de Ciencias de la Educación*, 241-259. Recuperado de http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:20489/consideraciones_sobre.pdf

Gago, F. M. (2006). *La dirección pedagógica en los Institutos de enseñanza secundaria*. España: Ministerio de Educación Cultura y Deporte, Centro de Investigación y Documentación Educativa. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=378343>

Garda, V. (2010). *El Liderazgo y Supervisión del Director en el trabajo Docente y su influencia en el Clima Organizacional en una Gestión Escolar de Calidad*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, Santiago de Chile, Chile. Santiago de Chile: Universidad de Granada. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/18706769.pdf>

Gerardo, J., & Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N° 6. *Líderes Educativos- Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar*. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>

González, A. (2015). *Dirección Escolar exitosa en España: un estudio de casos*. España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=45886>

- Hernández, J. S., Tobón, S., & Vázquez, J. M. (2015). Estudio del liderazgo socioformativo mediante la cartografía conceptual. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* 8.2 (2015), 105-128. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10486/670648>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6ta Edición). Mc Graw Hill Education. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Herrera, M., & Soriano, R. (2004). La teoría de la acción social en Erving Goffman. *Papers* 73 001-200, 59-79. Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/papers/article/viewFile/25784/25618>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (10 de Febrero de 2014). Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard. *Formación para Directivos José Carlos Vicente*. Recuperado de <http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>
- Hogg, M., & Graham, V. (2010). *Psicología Social*. Médica Panamericana. Recuperado de <https://books.google.cl/books?id=7crhnqbQIR4C&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Inzunza, J. (2007). Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. *Reseña del libro: Murillo, F.J. (2007). Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Una panorámica de América y Europa. Santiago de Chile: UNESCO. [2ª Ed. Revisada], 204-207*. Recuperado de <file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Dialnet-MurilloFJ2007EvaluacionDelDesempenoYCarreraProfesi-2789105.pdf>

- José, F. B., & Antonio, H. F. (2013). Liderazgo directivo e Inclusión Educativa. *Perfiles Educativos*, 26(41). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/132/13228832003.pdf>
- José, W., & Vejar, M. H. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas*, 13(3). Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242014000300006
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Latorre, A., Rincón, D. D., & Arnal, J. (2005). *Bases metodológicas de la Investigación Educativa*. Barcelona: SN.
- López, J. M. (2013). El Significado de la Función Pedagógica y la Necesidad de generar Principios de Acción. *Revista española de pedagogía*, 71 (254), 29-47. Recuperado de http://dondestalaeducacion.com/files/7015/0755/3450/131._el_significado_de_la_funcion_pedaggica_2013.pdf
- López, J., Sánchez, M., & Murillo, P. &. (2003). *Dirección de Centros Educativos*. Madrid.
- Macedo, T., Chávez, M., Gabriel, N., & Macedo, G. (2016). *Liderazgo del Director y Desempeño Docente en Instituciones Educativas Públicas, Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016*. Perú.
- Marfán, J., Pascual, J., Muñoz, G., González, R., Valenzuela, P., & Weinstein, J. (2012). *Estudio comparado de liderazgo escolar: Aprendizajes para Chile a partir de los resultados PISA 2009*. FONIDE, Ministerio de Educación. Recuperado de www.comunidadescolar.c

- Mego, L. M., & Ramírez, E. (2018). *Liderazgo Pedagógico del Director y Desempeño docente del Nivel secundario en la Institución Educativa "Andrés Avelino Cáceres" Distrito de Los Baños del Inca*. Baños del Inca. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/759/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Meliá, J. M., Such, J. G., & Delgado, P. S. (2014). Factores contextuales que influyen en el desempeño. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 7(2), 185-195. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/71040180.pdf>
- Ministerio de Educación Chile . (2005). *Marco para la Buena Dirección Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño*. SB&B impresores. Recuperado de http://archivos.agenciaeducacion.cl/Marco_para_la_Buena_Direccion.pdf
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Marco del buen desempeño docente*. Corporación Gráfica Navarrete.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco del buen desempeño del directivo-directivos construyendo escuela*. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación del Perú. (2018). *Evaluación ordinaria del desempeño docente 2018*. Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2019). *Dispósiciones para la implementación del Programa de Formación en Servicio para Docentes del nivel de Educación Secundaria a desarrollarse en el año 2019 098-2019 MINEDU*. doi:repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/6574/Disp%C3%B3siciones%20para%20la%20implementaci%C3%B3n%20del%20Programa%20de%20Formaci%C3%B3n%20en%20Servicio%20para%20Docentes%20del%20Nivel%20de%20Educaci%C3%B3n%20Secundaria%20a%20desarrollarse%20en%20el%20a%C3%B1o%202019.pdf
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Docente Fundamentos, Modelos e Instrumentos*. Cooperativa Editorial Magisterio. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=8mH8ozUEIL4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
(2017). *Revisión de las políticas educativas 2000-2015. Continuidades en las políticas públicas en educación en Perú: aprendizajes, docentes y gestión descentralizada*. Unesco.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
(2014). *El liderazgo escolar en américa latina y el caribe: un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: Orealc/Unesco. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. OCDE. Recuperado de <http://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial. Recuperado de https://www.academia.edu/29817781/Liderazgo_y_motivacion_de Equipos_de_trabajo
- Pérez, J., & Merino, M. (sn de sn de 2019). *Definición.de*. Recuperado de Definición de desempeño: <https://definicion.de/desempeno/>
- Pinotti, J. (2004). *Coaching Ontológico Tomo I un Paradigma Lingüístico*. Editorial Dunquen, Ayacucho 357. Recuperado de https://www.dunken.org/WEB2014/index.php?opt=2&id_titulo=4561
- Prada, C. (2015). *El Estilo de Liderazgo del Director y el Desempeño Docente en la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la UGELN° 12, Región Lima- provincia-2013*. Perú.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. S. D. Educación de México. Recuperado de <https://es.slideshare.net/DianaBuitron/libro-administracin-stephen-robbins-2014>
- Rodríguez, G. &. (2017). Influence of the practices of pedagogical leadership in the educational pedagogical practices: case in Chile of the Pedagogical Technical

Units. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 6-29.

Romero, C., & Krischesky, G. (2019). *El Director Escolar en Argentina: Un Actor clave (aún) Invisible Un Estudio sobre las Normas, Condiciones Laborales y Formación de los Directores escolares de Escuelas Públicas*. Argentina.

Sánchez, A. V. (2015). Importancia e Impacto del Liderazgo Educativo. *Liderazgo Pedagógico*, 1-6. Recuperado de file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/5335-11879-1-SM.pdf

Sevilla, J. (2002). *Liderazgo el balance entre el poder y la sabiduría*. Pax México.

Tacoma, R. (15 de Octubre de 2014). *Scoop.it*. doi:<https://www.scoop.it/topic/la-eficiencia-eficacia-productividad-y-competitividad>

Thomson, I. (10 de Enero de 2008). *Deficiencia de Eficiencia*. doi:<https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

Torrecilla, J. M. (2006). Una Dirección escolar para el acmbiio: del Liderazgo Transnacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia, Cambio en Educación* , 1-14. Recuperado de file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Dialnet-DireccionEscolarParaElCambioDelLiderazgoTransforma-2148469.pdf

Weinstein, J., & Hernández, M. (2015). *¿Un centro nacional de liderazgo escolar en Chile? Antecedentes para su diseño*. Espacio Público. Recuperado de <https://www.espaciopublico.cl/wp-content/uploads/2016/05/44.pdf>

ANEXOS

Figura 1: Porcentajes de la percepción del nivel del Desempeño Pedagógico Docente en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca

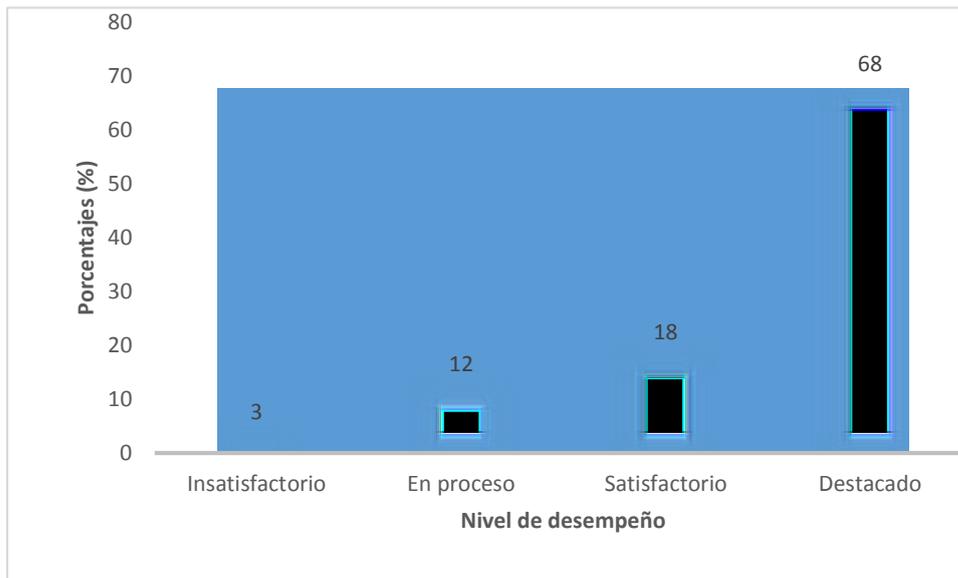
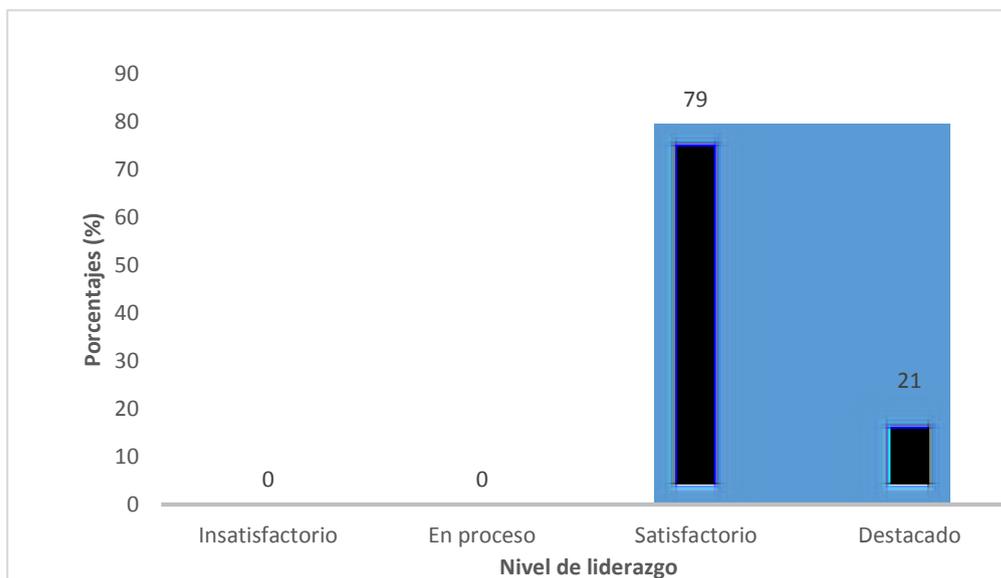


Figura 2. Porcentajes de la percepción del nivel de liderazgo del director en una institución educativa del nivel secundaria, Cajamarca.



APÉNDICE

Apéndice 1

1: Cuestionario Evaluación de Liderazgo del Director

CUESTIONARIO

Estimado docente, el presente cuestionario es *anónimo*, para la tesis “Relación entre el liderazgo del Director y desempeño pedagógico docente en una institución educativa de nivel secundario, Cajamarca”. Para lo cual solicito que responda de manera consiente, la misma que permitirá obtener los resultados para la **variable 1. LIDERAZGO DEL DIRECTOR según la Matriz de dominios, competencias y descriptores de desempeño directivo** (Ministerio de Educación del Perú, 2014).

INDICACIONES: Marque con una “X” en el casillero de su preferencia del Ítems correspondientes, utilice la siguiente escala.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------|------------|---------------|-----------|
| INSATISFACTORIO | EN PROCESO | SATISFACTORIO | DESTACADO |



| N° | ITEMS | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| | Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. | | | | |
| | Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje. | | | | |
| | Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. | | | | |
| | Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. | | | | |
| | Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación. | | | | |
| | Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural. | | | | |
| | Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. | | | | |
| | Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes. | | | | |
| | Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados. | | | | |
| | Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa. | | | | |
| | Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales. | | | | |
| | Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes | | | | |
| | Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa. | | | | |
| | Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje. | | | | |

Apéndice 2. Variable II Desempeño Pedagógico Docente

1. Ficha de monitoreo de la Sesión de Aprendizaje 2019

FICHA DE MONITOREO AL DESEMPEÑO DOCENTE - 2019

| | | | |
|--------------------------|-----------|-------------|-----------|
| NOMBRE DE LA I.E. | | | |
| REGIÓN | Cajamarca | UGEL | Cajamarca |

| | | | |
|---|--|---------------------|--|
| APELLIDOS Y NOMBRE DEL DOCENTE VISITADO: | | | |
| NIVEL | | ESPECIALIDAD | |

| | | | |
|---------------------------------|--|-----------------------------|--|
| DATOS DE LA OBSERVACIÓN: | | | |
| GRADO | | ÁREA CURRICULAR | |
| FECHA | | HORA INICIO/ TÉRMINO | |

| |
|--|
| NOMBRE COMPLETO (ESPECIALISTA, DIRECTOR(A) O COORDINADOR(A) JEC): |
|--|

Marque con una equis (X) el nivel de logro que alcanzó el docente observado en cada uno de los siguientes desempeños. Además, en el caso de los desempeños 4 y 5, si el docente es ubicado en el nivel I, indique si merece una marca.

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

| INSTRUMENTO 1: OBSERVACIÓN DE AULA | | | | | | | |
|---|--|--|--|----------------|-----------|------------|-----------|
| DESEMPEÑO 1: INVOLUCRA ACTIVAMENTE A LOS ESTUDIANTES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE | | | | | | | |
| Descripción del desempeño: Promueve el interés de los estudiantes por las actividades de aprendizaje propuestas y les ayuda a ser conscientes del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende. | | | | | | | |
| Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son tres: | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • 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 utilidad de lo que se aprende. | | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE | | | | NIVELES | | | |
| | | | | I | II | III | IV |
| El docente no ofrece oportunidades de participación. O Más de la mitad de estudiantes está distraído, muestra indiferencia, desgano o signos de | | | | | | | |
| El docente involucra al menos a la mitad de los estudiantes en las actividades propuestas. | | | | | | | |
| El docente involucra a la gran mayoría de los estudiantes en las actividades de aprendizaje propuestas. | | | | | | | |
| El docente involucra activamente a todos o casi todos los estudiantes en las actividades de aprendizaje propuestas. Además, promueve que comprendan el sentido de lo que aprenden. | | | | | | | |

| | |
|--|--|
| | EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS) |
|--|--|

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|----------------|-----------|------------|-----------|
| 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. | | | | | | | |
| El aspecto que se considera en esta rúbrica es el siguiente: | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Actividades e interacciones (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico. | | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE | | | | NIVELES | | | |
| | | | | I | II | III | IV |
| El docente propone actividades o establece interacciones que estimulan únicamente el aprendizaje reproductivo o memorístico de datos o definiciones, o que practiquen ejercicios (como problemas-tipo o aplicación de algoritmos), técnicas o procedimientos rutinarios, o que copien información del libro de texto, la pizarra u otros recursos presentes en el aula. | | | | | | | |
| El docente intenta promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión, pero no lo logra. | | | | | | | |
| El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión. | | | | | | | |
| El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico durante la sesión en su conjunto. | | | | | | | |
| DESEMPEÑO 3: EVALÚA EL PROGRESO DE LOS APRENDIZAJES PARA RETROALIMENTAR A LOS ESTUDIANTES Y ADECUAR SU ENSEÑANZA. | | | | | | | |
| Descripción del desempeño: Acompaña el proceso de aprendizaje de los estudiantes, monitoreando sus avances y dificultades en el logro de los aprendizajes esperados en la sesión y, a partir de esto, les brinda retroalimentación formativa y/o adecúa las actividades de la sesión a las necesidades de aprendizaje identificadas. | | | | | | | |
| Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos: | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión. Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas. | | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE | | | | NIVELES | | | |
| | | | | I | II | III | IV |
| El docente no monitorea o lo hace muy ocasionalmente (es decir, destina menos del 25 % de la sesión a recoger evidencia de la comprensión y progreso de los estudiantes). O Ante las respuestas o productos de los estudiantes, el docente da retroalimentación incorrecta o bien no da retroalimentación de ningún tipo. O el docente evade las preguntas o sanciona las que reflejan incompreensión y desaprovecha las respuestas equivocadas como oportunidades para el aprendizaje. | | | | | | | |
| El docente monitorea activamente a los estudiantes, pero solo les brinda retroalimentación elemental (indica únicamente si la respuesta es correcta o incorrecta, da la respuesta correcta o señala dónde encontrarla) o bien repite la explicación original sin adaptarla. | | | | | | | |
| El docente monitorea activamente a los estudiantes, y les brinda retroalimentación descriptiva (sugiere en detalle qué hacer para mejorar -encontrar la respuesta- o especifica lo que falta para el logro) y/o adapta las actividades a las necesidades de aprendizaje identificadas. | | | | | | | |

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | El docente monitorea activamente a los estudiantes (25% de la sesión) y les brinda -al menos en una ocasión-, retroalimentación por descubrimiento o reflexión (guía el análisis para encontrar por ellos mismos una solución o una estrategia para mejorar) | | | | |
| EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS) | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|----------------|-----------|------------|-----------|
| 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. Además, está atento y es sensible a sus necesidades afectivas o físicas, identificándolas y respondiendo a ellas con comprensión y empatía. | | | | | | | |
| Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son tres: <ul style="list-style-type: none"> • Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes. • Cordialidad o calidez que transmite el docente. • Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes. | | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE | | | | NIVELES | | | |
| | | | | I | II | III | IV |
| Si hay faltas de respeto entre los estudiantes, el docente <i>no interviene</i> (o ignora el hecho). O el docente, en alguna ocasión, falta el respeto a uno o más estudiantes. | | | | | | | |
| El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, aunque frío o distante. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes. | | | | | | | |
| El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, es cordial y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes. | | | | | | | |
| El docente es siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus | | | | | | | |
| 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 redirige eficazmente a través de mecanismos positivos que favorecen el buen comportamiento y permiten que la sesión se desarrolle sin mayores contratiempos. | | | | | | | |
| Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos: <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: 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. | | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE | | | | NIVELES | | | |
| | | | | I | II | III | IV |

| | | | | |
|---|-------|--|-------|--|
| Para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, el docente utiliza <i>predominantemente</i> mecanismos de control externo <i>-negativos-</i> y es poco eficaz, por lo que la sesión se desarrolla de manera discontinua (con interrupciones, quiebres de normas o contratiempos). O <i>no intenta</i> siquiera <i>redirigir</i> el mal comportamiento de los estudiantes, apreciándose una situación caótica en el aula. O para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, utiliza al menos un <i>mecanismo de maltrato</i> con uno o más estudiantes. | | | | |
| El docente utiliza predominantemente mecanismos formativos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es poco eficaz. O el docente utiliza predominantemente mecanismos de control externo <i>-negativos-</i> , aunque nunca de maltrato, para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es eficaz, favoreciendo el desarrollo continuo de la mayor parte de la sesión. | | | | |
| El docente utiliza predominantemente mecanismos formativos <i>-positivos-</i> y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz. | | | | |
| El docente siempre utiliza mecanismos formativos <i>-positivos-</i> para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz. | | | | |
| Marque "Sí" si el docente empleó algún mecanismo de maltrato durante la sesión observada. | Sí: _ | | No: _ | |
| EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS) | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

PUNTAJE

| | | | |
|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| (5-7) 1-1.4 | (8 - 12) 1.6 - 2.4 | (13 -17) 2.6 - 3.4 | (18- 20) 3.6 - 4 |
| INSATISFACTORIO | EN PROCESO | SATISFACTORIO | DESTACADO |

| Marque con una (X) y consigne en la última columna la evidencia que fundamenta su evaluación. | | | | | |
|---|---|--------------|------------------------|----------|--|
| | CRITERIOS | No se cumple | Se cumple parcialmente | Cumplido | Evidencias que sustentan la evaluación |
| 1 | El/la docente tiene su programación anual. | | | | |
| 2 | El/la docente tiene su unidad de aprendizaje. | | | | |
| 3 | El/la docente tiene sus sesiones de aprendizaje visados por el director o coordinador de área. | | | | |
| 4 | El/la docente presenta las competencias transversales en su planificación curricular. | | | | |
| 5 | El/la docente dosifica el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos. | | | | |
| 6 | El/la docente en su planificación curricular incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área establecido en el CNEB. | | | | |
| 7 | El/la docente en su planificación evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión. | | | | |
| 8 | El/la docente en su planificación curricular incluye instrumentos que respondan al proceso de evaluación formativa de las competencias del área y competencias transversales. | | | | |
| 9 | El/la docente utiliza instrumentos de evaluación formativa. | | | | |
| 10 | El/la docente tiene un registro auxiliar de evaluación. | | | | |

COMENTARIO Y RECOMENDACIONES:

.....

.....

Nombre y firma del observado

Docente monitoreado

COMPROMISOS DE MEJORA DEL DOCENTE:

.....

.....

.....