

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE**  
**EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**



**Liderazgo directivo en el desempeño del servicio  
pedagógico que ofrece la Institución Educativa N°  
88388 “San Luis de la Paz”- 2016.**

**Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación con mención  
Académico en Gestión Educativa y Acreditación de la Calidad.**

**Autora**

Rodríguez Salinas, Judith Merling

**Asesor**

Gabancho Glenni, Olga

**Código Orcid\_Asesor**

0000-0002-8265-4539

**Chimbote – Perú**

**2021**

## 1. PALABRAS CLAVE

<b>Tema</b>	Liderazgo, desempeño del docente directivo del servicio
<b>Especialidad</b>	Educción

<b>Theme</b>	Leadership, performance of the teaching service directive
<b>Specialty</b>	Education

## **2. TITULO**

**Liderazgo directivo en el desempeño del servicio docente que ofrece la Institución Educativa N° 88388 "San Luis de la paz" - 2016.**

**Leadership in the performance of the teaching service offered by the Educational Institution N° 88388 "San Luis de la Paz" - 2016.**

### **3. RESUMEN**

El presente estudio pretende lograr el siguiente propósito: determinar la relación que existe entre el liderazgo Directivo y el Desempeño del Servicio del docente de la IE. N° 88388 “San Luis de la Paz”, del Distrito de Nuevo Chimbote en el año lectivo 2016. Se seleccionó el diseño descriptivo correlacional; se determinó una población muestra de 30 trabajadores (maestros y directivo) de la Institución Educativa mencionada y se aplicaron dos instrumentos: una ficha para medir el liderazgo Directivo y otra para medir el Desempeño del Servicio Docente ambas validados por el (MINEDU 2015). Cuyos datos se procesaron empleando el paquete estadístico SPSS 23.0 y Excel 2010. Se obtuvieron como resultados una correlación  $r$  de Pearson de 0.945, entre el liderazgo de los directivos y el rendimiento de servicio docente, es decir los resultados revelan una correlación positiva alta entre las variables de estudio; es decir, significa que, a mayor liderazgo directivo, mayor desempeño pedagógico. Además, el valor es muy significativo (bilateral) es 0.000 es menor que 0.001, lo que significa que al relacionar las variables evidencia que son altamente significativa la correlación.

#### **4. Abstract**

This study aims to achieve the following purpose: to determine the relationship that exists between the Executive leadership and the Service Performance of the EI teacher. N ° 88388 “San Luis de la Paz”, from the Nuevo Chimbote District in the 2016 school year. The correlational descriptive design was selected; A sample population of 30 workers (teachers and directors) from the aforementioned Educational Institution was determined and two instruments were applied: a sheet to measure the Board leadership and another to measure the Performance of the Teaching Service, both validated by the (MINEDU 2015). Whose data was processed using the statistical package SPSS 23.0 and Excel 2010. A Pearson's r correlation of 0.945 was obtained as results, between the leadership of the directors and the performance of teaching service, that is, the results reveal a high positive correlation between the study variables; that is to say, it means that the more directive leadership, the greater pedagogical performance. In addition, the value is very significant (bilateral) is 0.000 is less than 0.001, which means that when relating the variables, it shows that the correlation is highly significant.

## INDICE

<b>1.PALABRAS CLAVE</b> .....	ii
<b>2.TITULO</b> .....	iii
<b>3.RESUMEN</b> .....	iv
<b>4.ABSTRACT</b> .....	v
<b>5. INTRODUCCIÓN</b> .....	8
5.1. Antecedentes y fundamentación científica.....	8
5.1.1. Antecedentes .....	8
5.1.2 Fundamentación científica.....	10
5.1.2.1. Concepción de liderazgo.....	10
5.1.2.2. Enfoque de liderazgo .....	12
5.1.2.3. Niveles de liderazgo.....	12
5.1.2.4. Definición de líder directivo .....	15
5.1.2.5. Perfil de liderazgo directivo.....	17
5.1.2.6. Marco del buen desempeño directivo .....	17
5.1.2.2. Concepción de desempeño docente .....	18
5.1.2.2.1. Definiciones de desempeño docente.....	18
5.1.2.2.2 Perfil del desempeño docente .....	20
5.1.2.2.3 Perfil del desempeño docente de educación secundaria .....	21
5.1.2.2.4 Competencias y capacidades del docente de educación secundaria....	22
5.1.2.2.5. Estrategias para desarrollar capacidades docentes de educación secundaria.....	23
5.2 Justificación.....	26
5.3 Problema.....	27

5.4. Conceptuación y Operacionalización de las variables.....	27
5.4 Hipótesis.....	28
5.5 Objetivos.....	28
<b>6. METODOLOGÍA.....</b>	<b>30</b>
6.1. Tipo y diseño de Investigación.....	30
6.4. Población y muestra.....	30
6.5. Técnicas e instrumentos de recojo de información.....	31
6.6. Análisis y procesamiento de información.....	32
<b>7. RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
<b>8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>35</b>
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>37</b>
9.1. Conclusiones.....	37
9.2. Recomendaciones.....	37
<b>10. AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>38</b>
<b>11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>39</b>
<b>12. APÉNDICES Y ANEXOS.....</b>	<b>43</b>

## **5. INTRODUCCIÓN**

### **5.1. Antecedentes y fundamentación científica**

#### **5.1.1. Antecedentes**

Después de haber indagado las principales bibliotecas de nuestro medio en la perspectiva de ubicar investigaciones que estén relacionados a la preocupación científica que se tiene y de poder determinar los antecedentes relacionado a la temática que me ocupa, se exponen las siguientes investigaciones:

De acuerdo con Escobar (2014) arribó a las siguientes conclusiones el estilo de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas del nivel medio diversificado de Huehuetenango es el autocrático, evidenciándose en un nivel medio/alto de acuerdo a la escala seleccionada, llevándole lejos al estilo liberal que ubica en el nivel medio. Por lo que recomienda que es fundamental que los directores de los centros educativos que pongan en la practica el liderazgo democrático y que promuevan las cualidades de libertad, ya que son las personas más indicadas por qué tienen el contacto directo con estudiantes, familias y docentes personas en las cuales pueden repercutir de forma positiva para minimizar la existencia del autoritarismo que se impregnado en las mencionadas instituciones en Huehuetenango- de Guatemala

Según Cabrera (2013) demuestra que todas las organizaciones empresariales necesitan de auténticos líderes que centren su trabajo en los equipos de trabajo, donde cada trabajador se involucre y no se imponga lo que debe ejecutar en la empresa, donde el talento humano se sienta cómodo trabajando. De igual manera, recomendando que es de vital importancia que los líderes incidan en sus colaboradores la confianza de descubrir el talento humano con que se cuenta, así como buscar espacios de reflexión para que puedan expresar sus conocimientos, ideas, experiencias de buenas prácticas las que enriquecerán – evidentemente- la productividad y la mejora continua de la empresa el estudio lo realizó en la Escuela

de Agricultura del Nor-Oriente (EANOR)- En los Llanos de la Fragua, Zacapa" - Guatemala.

Flores (2013) en la investigación que presenta demuestra que no existe una correlación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y estilos de toma de decisiones de los coordinadores académicos del UP de Guatemala de manera específica en todas sus facultades. De la misma manera, recomienda de manera explícita que es impostergable que los coordinadores desarrollen la habilidad de liderazgo de tal manera que puedan conducir, asesorar a sus equipos de trabajo con una mirada emprendedora y autónoma a fin de lograr las metas organizacionales.

Por su parte Cabrera (2014) también desarrolla una investigación correlacional y encuentra que el 95% de los maestros señalan que la práctica de la gestión es el liderazgo directivo en la gestión pedagógica, institucional y administrativo. Llega a la conclusión de existe una relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los maestros de educación primaria, demostrando aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos del CHI cuadrado es de 27.10, considerado una correlación alta; por otro lado, los maestros y estudiantes lo tienen claro con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las instituciones educativas de nuestro medio. – De igual manera, afirma que existe de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Dicho, en otros términos, el líder directivo despliega en su trabajo las dimensiones de: Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativa. Y el desempeño de los maestros lo ponen en práctica en las dimensiones profesional, personal y social, resultando óptimo.

Edgar (2015) empleando la metodología estadística correlacional de Spearman, obtiene los siguientes hallazgos: la existencia de una correlación positiva moderada con un valor de RHO de 0.743, demostrando que existe una relación directa; lo que implica en la medida que se desarrolla el clima organizacional aumenta también en la misma proporción el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad Distrital de Pucha- en la UNJMA de Andahuaylas. Constituyendo

una relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Las conclusiones a las que se llegó mediante este estudio, muestran que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha logrando en algunas ocasiones realizar un regular desempeño laboral de los trabajadores teniendo en cuenta tres dimensiones: productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral.

Para finalizar, Ruiz de la Cruz (2011) demuestra con respecto a una investigación de tipo aplicada que el estilo de liderazgo de los directivos influye significativamente en la eficacia de la labor de las instituciones educativas de las IIEE. del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte – Perú, llegándose a la siguiente comprobación de la hipótesis general donde se obtiene un índice de  $P=0,000<0,05$ ; menor que 1; por lo tanto, se rechaza la Hipótesis nula o estadística.

## **5.1.2 Fundamentación científica**

### **5.1.2.1. Concepción de Liderazgo**

#### **Aproximación a la definición**

El líder busca la excelencia de una institución a futuro dando un servicio de calidad, Goleman y HayGroup (2015) considera que la excelencia y la autodirección es el propósito fundamental en última instancia de los líderes. Y las personas del futuro son los que desarrollan los líderes de entrenamiento. (p. 235).

Todo líder es capaz de buscar la excelencia para lograr un desarrollo a futuro mejor tanto para las personas que lo conforman como para la empresa o institución que se dirige ya que se adoptan diferentes estilos de liderazgo para satisfacer las necesidades de los clientes que en estos casos son los mismos maestros, estudiantes padres de familia, para construir compromisos a largo plazo.

Según Kotter (2014), considera que el liderazgo también es un medio de poder persuadir a alguien de hacer libre y voluntariamente actividades que le lleven al logro de sus objetivos ... por otro lado, el liderazgo no es más que el proceso y su conjunto de actividades que permite la injerencia de la gente para que de manera voluntaria donde se involucre en la obtención de las metas previstas del equipo de

trabajo, quedando claro que por equipo es una parte u componente de la empresa con intereses y perspectivas comunes" (p.45).

Consecuentemente, la tarea del líder es persuadir a las personas de manera libre y voluntaria, para ser proactivo ya que pondrán de sí toda su creatividad y disponibilidad de querer hacer las cosas sin sentirse obligados.

El líder tiene una perspectiva y para eso debe ser parte integrante del equipo de trabajo para involucrarse con las metas y los resultados que se busca para brindar un servicio de calidad.

Por otra parte, Senge (2009) afirma que el liderazgo encamina a que los miembros de los equipos de trabajo no se dejen absorber de la coyuntura en que viven o por las necesidades que tengan o las adversidades y mejor participan activamente en la creación de nuevos espacios para que aprendan a cómo afrontar el futuro de la empresa; precisamente el liderazgo es el estilo que propone con la generación de nuevos escenarios de frente con creatividad de la realidad que es bastante compleja. (p.494).

Por otro lado, el liderazgo a través de la investigación es la realización de un trabajo compartido en equipo, solo así se logra cumplir las metas trazadas para bien de una institución educativa. Es necesario sensibilizar, motivar a sus integrantes a estar predispuestos, de trabajar en equipo basándose en el cultivo de la honestidad, servicio y confianza en la perspectiva de concebir que la educación como un medio del desarrollo social, económico y cultural.

De igual manera, Robbins (2004) afirma que el liderazgo constituye capacidades desarrolladas (habilidades) para determinar una influencia en un grupo y equipos de miembros de una organización para lograr emprendedoramente los propósitos o metas establecidas; "sin embargo, es oportuno señalar que no todos los líderes pueden ser mejores jefes ni todos los jefes pueden ser buenos líderes". Consecuentemente, resulta importante señalar los distintos tipos de liderazgo, considerando que cada persona, jefe o líder es distinto de otro como también va a

depender de los factores intrínsecos y extrínsecos para el perfil de un líder. (pág. 314).

Finalmente, se puede concluir que el liderazgo es la capacidad de influir en el equipo de trabajo para lograr propósitos establecidos, considerando los diversos tipos de liderazgo y los distintos agentes con quien se cuenta para lograr las metas.

#### **5.1.2.1.1. Enfoques de liderazgo**

Es preciso puntualizar que para algunos estudiosos el enfoque de liderazgo consiste en la calidad de la conducta de la persona cuyo propósito busca influenciar en los integrantes de un equipo de trabajo para lograr dar un servicio de calidad en la empresa.

Según Northouse (2007) de acuerdo con Pérez nos dice que a partir de 1940 los expertos enfocaron la investigación en descubrir los diferentes estilos del líder en las organizaciones encontrados en los diversos perfiles de los líderes a través de sus prácticas en las empresas e instituciones, es decir las diferentes formas o modos de influir a los miembros de un grupo era la principal preocupación de este enfoque. No es cuestión de un enfoque normativo sino más bien constituye la descripción que se haga de los comportamientos de los líderes y que éstos contagian e influyen en los miembros de la empresa o de otra organización.

En esa misma dirección, los expertos Horton y Farnham (2007). manifestaban que la conducta del líder direccionado hacia las actividades y éstos a su vez de los procesos proporciona orientación para lograr los propósitos que se persiguen en el grupo para desarrollar la organización. Este enfoque está centrado en los miembros de la organización, donde el líder tiene como meta conseguir la seguridad la salud en suma el bienestar, determinando sus necesidades y satisfacciones de los integrantes d los equipos de trabajo; en otros términos, podríamos concluir que es un buen líder cuando demuestra sea eficaz y eficiente en su interacción en la empresa logrando desarrollar el talento humanos en la búsqueda de la de la calidad del servicio y de los productos.

#### **5.1.2.1.2. Niveles de liderazgo**

Más de 20, 000 directores o ejecutivos, con una muestra de 3, 871 directores se hizo un estudio encontrándose una práctica de diferentes estilos de liderazgo en la empresa, son seis estilos de liderazgo cada cual con características particulares y distintos, en donde Goleman señala que los buenos líderes asumen cualquier de estos tipos de líderes dependiendo de la circunstancia que se adopten, a continuación, se señala:

- **Liderazgo coercitivo**

Este estilo es el que tiene menos eficacia en cualquier situación. Las decisiones que se toman son verticales de la autoridad más alta hacia abajo, donde es el líder el que toma la decisión minimizando o descartando las ideas nuevas. El talento humano o los demás miembros de la empresa consideran que una falta del respeto y de autoridad que puedan tener los trabajadores. Cuando un integrante del equipo o de la institución en general no tiene responsabilidad, sin iniciativa – evidentemente- son vetados para actuar autónomamente no pueden actuar mientras el jefe lo decida sin autoridad, sin moral, es lógico que pierden su sentido de pertenencia y sienten con autoestima baja, y su desempeño va a ser muy precario. Este tipo de estilo en una empresa sólo se debe emplear con extrema precaución y en algunas circunstancias en las que es absolutamente imprescindible, por ejemplo, puede ser cuando se un cambio repentino de tendencia o cuando una adquisición hostil se aproxima.

- **El líder autoritario**

Es el que alienta, da ánimo a los integrantes de la institución porque tienen una mirada integral de la empresa. El líder está centrado en una retroalimentación para r su desempeño debido a la visión que tiene el trabajador de la institución. Propone normas con bastante claridad lo que les da una visión para actuar con libertad para innovar, experimentar asumir los riesgos con libertad. Esta forma de liderazgo autoritario funciona bien en muchas circunstancias de negocios, pero se ve sus limitaciones, cuando los equipos de trabajo están constituidos por expertos o que tienen más conocimiento y experiencia que el líder.

- El líder afiliativo

Este tipo de líder centra su mirada por conservar y mantener felices a los trabajadores a los empleados, para construir la armonía e incrementar la lealtad a través de la formación de vínculos emocionales fuertes. Estos líderes se preocupan por afiliar a los integrantes de la empresa para trabajar de la manera cómo piensan hacer felices con libertad para hacer su trabajo de la manera y lógicamente piensan que es más eficaz. El liderazgo puede tomar en cualquier momento decisiones para contratar o designar a un trabajador por un palto de comida o por cualquier otra prebenda que sea cómoda para el líder, para poder descubrir cómo trabajan. Evidentemente se tomarán el tiempo para celebrar los éxitos que logran los miembros del equipo. Buscan escenarios proclives para conseguir mejores relaciones sociales. Este estilo afiliativo es más efectivo cuando se trata de construir la armonía y la paz en el equipo, construir conductas morales, mejorar la comunicación asertiva y empática, o reparar la confianza resquebrajada. Este liderazgo lleva en más de una ocasión a ciertos problemas debido al enfoque basado en la alabanza, los empleados pueden tolerar la mediocridad. Y es una manifestación de este tipo de liderazgo porque nunca aconsejan ni dan consignas para superación del trabajador o del empleado, se entiende que cada integrante de la empresa debe mejorara por su propia cuenta.

- **Los líderes demócratas**

Se caracterizan esto líderes por ser flexibles y responsables por que permite aumentar en darles la voz y voto en las decisiones, afectando muchas veces a los propósitos y cómo hacen su trabajo. El líder sabe escuchar a los miembros de la institución. Al saber escuchar las preocupaciones de los empleados, los líderes aprenden a mantener la moral bien en alto. Las personas opinan en el establecimiento de sus metas y el establecimiento de criterios evaluativos del desempeño. Su estilo es ser muy objetivos y realista sobre lo que se puede y no lograr. Este estilo puede dar lugar a reuniones interminables hasta llegar a un consenso son muy apasionados por la democracia se hace absoluta llegando al democrátísimo y el aplazamiento de las decisiones cruciales, consideran sagradamente en los acuerdos que provengan de

decisiones consensuadas. Este estilo democrático no funciona cuando sus integrantes son incompetentes o desconocen las temáticas llevadas a las reuniones. El enfoque de este liderazgo no funciona en un momento de crisis que vive la empresa.

Estos líderes son los que proponen estándares de rendimiento muy altos que deben lograr los trabajadores, son muy obsesivos en dar señalamientos para que hagan mejor las cosas y con más rapidez y son extremadamente exigentes. Cuando los miembros de la empresa son tan pobres no dudan en excluirlos por un trabajador que si puede. Debido a exigencia para llegar a la excelencia pueden abrumar a los empleados y a resquebrajar su moral. Los líderes de este estilo son muy reservados, mantiene un mutis sobre la información de sus integrantes que están en funciones. Siempre mantienen el control de los trabajadores consideran que las personas que se están quedando y por lo tanto estarían ocasionando daños y problemas a la empresa. Cuando un trabajador sale de la empresa de un líder demócrata se va sin rumbo sin saber a dónde ir ya que se había formado siempre a estar atento a lo que diga el líder y es un dependiente consumado sin horizonte.

#### ○ **Líderes de Entrenamiento**

Son aquellos que dan ayuda a los trabajadores para que señalen sus fortalezas y debilidades y sugerencias de iguala menar deben manifestar sus expectativas personales y profesionales. Siempre están alentando a los trabajadores y empleados para proponer sus propósitos que no sean a largo plazo y da orientaciones para el diseño y ejecución de actividades deliberadas que conformen verdaderos palnes viables y objetivos. Este estilo de liderazgo se basan en que las funciones deben ser delegadas de los trabajadores y/o empleados más exitosos y desafiantes, de igual manera están en condiciones de soportar los fracasos a corto plazo, y se centran principalmente en el desarrollo personal y no profesional. Cuando realizan el seguimiento y monitoreo a los trabajadores en general perciben que el jefe les observa y cuando ellos perciben que el líder se preocupa por lo que hacen, se sienten libres para pensar y ejecutar propuestas. El personal de una institución educativa en particular y de una empresa en general sabe lo que se espera de ellos y cómo se articula el trabajo que realizan con una visión o estrategia más amplia. Este estilo de

entrenamiento funciona cuando los trabajadores y empleados son conscientes de sus debilidades y fortalezas en perspectiva de mejorar su rendimiento. En cambio, resulta todo interesante, el estilo de entrenamiento cuando los trabajadores, por cualquier razón, son renuentes a desaprender o cambiar sus maneras de trabajo. Y lo que es más grave sería un craso error si el líder no es un entrenador.

Lo que se demuestra que un líder debe ser una persona eficiente, integral con las capacidades de manejar diferentes estilos de liderazgo, dependiendo de las metas y de la misión institucional. En consecuencia, los directivos deben ser conocedores de los diferentes estilos de liderazgo, para alcanzar logros efectivos basados en un permanente dialogo, para promover una cultura eficaz, que se opte por asumir habilidades que sean capaces de motivar sobre los nuevos paradigmas y teniendo en cuenta valores y principios, y estar a la vanguardia de las políticas de estado y este mundo globalizado.

#### **5.1.2.1.3. Definición de líder directivo**

A continuación, se presenta definiciones sobre liderazgo directivo, por diferentes autores que a lo largo de la historia han contribuido de manera directa o indirecta; así como dar a conocer a los directores y/o jefes de una institución como se debe actuar eficazmente en el cargo que asumen para una eficiente función.

Según Cueva, 2006, enfatiza que el liderazgo se da cuando se va a conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo y por lo tanto se convierte en una función primordial. Asume que el liderazgo su autoridad está inmersa en cualquier acción que realiza en una organización; es evidente que el poder emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del equipo o de la empresa. El líder cuando es conceptuado como una persona con manejo de ciertos conocimientos, habilidades, y actitudes favorables, es por el prestigio que se ha ganado es decir debe contar con grandes facultades para lograr las metas y lograr el éxito en esperado de la organización.

Por otro lado, Hellriegel (2005) indica que, en la existencia de una relación de influencias entre líderes y seguidores que se esfuerzan por la productividad, por el

desarrollo o de un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos en una determinada institución eso es liderazgo. (p. 418).

Mientras que Collao (1997), dice el líder es el talento que conduce, guía, jefatura, y es dirigente. Es el que representa a la organización y es también el que se vincula con los demás integrantes de la institución. Propone herramientas, recursos o metodologías adecuadas para el logro de las metas y construye una visión de futuro al que aspira llegar la empresa. (p.114).

Por otro lado, Ander-EGG, (1997, nos dice que es una función, el liderazgo dentro del grupo u organización por el líder, casi siempre con ribetes carismáticos. Existen liderazgo en diferentes formas depende de cómo se concibe una relación dialéctica dependiendo de las circunstancias y tareas que se van a realizar: un líder puede ser en un equipo determinado y en otra institución puede ser un seguidor. También se puede dar que ejerza influencia en un determinado escenario o espacio para la realización de ciertas actividades o tareas y no influenciar el liderazgo en otros espacios de actuación.

Por otro lado, el liderazgo no ha surgido en este siglo, sino mucho antes lo señalan los investigadores en esta materia; ser líder es mejorar las relaciones de un grupo de personas que buscan un objetivo claro, ante los crecientes cambios que la sociedad lo requiere y ubicarse en la vanguardia de la globalización mundial, y así mejorar la conducción y calidad de servicio a la población educativa.

El liderazgo pretende dar prestigio a la institución y/o grupo al cual representa, y tiene que abordar un problema y por lo tanto tiene objetivos de conducir al éxito en la organización que lidera. Para que se alcance eficientemente las mejoras y ellas sean de calidad.

#### **5.1.2.1.4. Perfil de liderazgo directivo**

Todo perfil implica las competencias propias al cargo que debe asumir, cuyas habilidades, conocimientos y actitudes le van a permitir un rendimiento notorio y con éxito en el desarrollo de sus funciones y tareas del directivo en la institución educativa. Donde puedan diseñar planes didácticos estratégicos para la formación integral del estudiante, que den respuesta a las necesidades y demandas de la institución educativa.

### **Funciones, tareas, habilidades, características y barreras que limitan el ejercicio del liderazgo.**

Es preciso basarse en los resultados obtenidos en dos estudios sobre necesidades formativas de la dirección trianguladas.

La primera. Se realizó en el 2004-2007, en las Universidades de Girona, Huelva, País Vasco y Zaragoza, Experiencia 1: investigación que se realizó haciendo un profundo análisis acerca del proceso de acceso en la dirección teniendo en cuenta varios ejes.

Y el segundo estudio, que se llevó a cabo en el 2006-2009, denominada “el liderazgo como discurso y práctica educativa 2”.

Y luego a continuación se propone con una denominación muy interesante como es el caso del Marco del Buen Desempeño docente.

#### **5.1.2.1.5. Marco del buen desempeño directivo**

Es una propuesta del Ministerio de Educación del Perú que intenta reconocer la complejidad del rol del director es el que ejerce con propiedad el liderazgo y la gestión de la institución educativa en donde él es director; se trata de un nuevo desempeño que implica asumir nuevas funciones centradas en el aprendizaje de los estudiantes en esta coyuntura que asistimos de globalización y de modernidad. MINEDU (p.17)

El nuevo y complejo rol del director, se concibe como el cabeza principal de una determinada institución educativa, pretende influir sobre los demás integrantes de la escuela con voluntad y satisfacción para lograr los propósitos previstos deliberadas como son los aprendizajes y el exitoso desempeño del docente y administrativo. Para que los directivos sean líderes y obtengan su rendimiento eficiente, es sustancia estén bien definidas sus funciones esde iguala manera sus expectativas se señalen con objetividad y claridad. La propuesta del Marco de Buen Desempeño del Directivo es una alternativa viable constituyendo un documento referencial donde se señalan las competencias básicas del rol del directivo que debe desempeñar en una institución educativa, se tiene que ir validando en la construcción del sistema de dirección escolar, esta propuesta se configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación. MINEDU (p.17)

Consecuentemente, el líder directivo debe ser un buen negociador para que aliente, motive a los docentes y a los administrativos y padres de familia a desarrollar con responsabilidad y buena voluntad su labor educativa y así se forme a estudiantes capaces y autónomos para la vida.

### **5.1.2.2. Concepción de desempeño docente**

#### **5.1.2.2.1. Definiciones de desempeño docente**

Existen diversas propuestas sobre cómo definir y dar diferentes apreciaciones sobre las concepciones del desempeño docente, debido a sus distintas experiencias laborales y sobre todo las realidades de donde han desempeñado sus funciones académicas el cual se han ido adaptando a las nuevas políticas educativas que por cierto son innumerables.

Es preciso señalar que el desempeño docente no solo se debe reducir a una evaluación ya que se debe valorar la práctica docente, en el escenario donde se desempeña ya que ellos son formadores de ética, dignidad, respeto, y autonomía en relación con los estudiantes. Es importante reconocer que el docente de hoy busca ser competitivo y eficaz ya que así lo exigen los estándares educativos.

Grundy (1991) experta que se contrapone con la concepción de que el saber existe como algo aparte de las personas, y señala con claridad que es algo construido por todas las personas en su conjunto (p. 23).

Por lo tanto, se tiene que valorar y tener en cuenta el estudio reflexivo de la práctica del docente, en los espacios donde se da la interrelación con otros sujetos de la educación, que pueden ser otros docentes, directivos, alumnos y/o demás integrantes de la comunidad para a partir de allí reflexionar sobre la práctica docente.

En esa misma dirección Freire (2008), el destacado pedagogo del siglo XX señala que existen saberes que constituyen indispensables en la práctica docente que son críticos progresistas, sin embargo, son necesarios para maestros conservadores o cualquiera que sea su opción política. También analiza y manifiesta que es de necesidad la responsabilidad ética en el ejercicio docente, y tienen que a si

formar a los estudiantes que se están formando, no se debe descuidar más bien constituye un requisito de un buen maestro.

Por otro lado, Freire, se refiere a la ética constituye una herramienta universal de todo ser humano, es el que condena la explotación de la fuerza de trabajo, y se opone a la injusticia y a la mentira, respeta la dignidad humana; aquella que hace que seamos auténticos, sinceros. Debe ser un maestro que se debe oponer a la ética del mercado que se hace obediente a los intereses de la riqueza. (p. 18).

Uno de los seguidores de Freire, Castro de Oliveira (2008) señala que la ética, basada en el respeto, dignidad y a la propia autonomía del educando pedagogía de Freire que debemos seguir” (p. 13).

Complementa Oliveira (ob. cit) citando a Freire (2008) que es un imperativo lo ético. Un clima de respeto es producto- evidentemente- de las relaciones justas. Asimismo, debe ser honesto en donde el docente no debe ocultar su posición política y, debe inevitablemente reconocer el derecho del educando a rechazarla y su derecho a cambiar o no de concepción. Por lo tanto, para Freire, el otro saber lo constituye el respeto a la autonomía del educando.

Por otro lado, la concepción de Freire (ob. cit) sobre la enseñanza indica que un saber fundamental para la práctica educativa y lógicamente “enseñar no es transferir conocimiento, sino es enseñar a construir las posibilidades de sus propios conocimientos (p.47).

Freire señala que este saber del estudiante tienen que ser un saber que tiene asumirlo de manera exigente e inevitable y difícil lo que significa que debe ser un vigilante constante para no caer en simplismos e incoherencias. De igual manera, la esperanza es otro saber de Freire (2008), y lo considera como un elemento indispensable de la experiencia histórica del aprendizaje del estudiante” (p. 70).

Considera también que de alguna manera la educación puede mejorar y poder estar presentes los maestros para mejorarla no dejarla que los aspectos educativo fluyan de manera espontánea. (p.106).

Es evidente que Freire (ob. cit) afirmara que lo ideológico niega a todo sueño utópico; más bien sugiere se debe tener en cuenta en el trabajo los sueños a fin

de que nuestros estudiantes sean los mejores. Nos recomienda, que si al docente no le es posible estimular realidades complejas y difíciles, pero también es cierto que no debe de dejar de soñar porque este es un derecho de los seres humanos.

Freire (2008) empleó diversas formas de saber que lo puso en práctica en su propuesta de las campañas de alfabetización con su pedagogía liberadora y humanista centrado en los pobres realizadas en Brasil, propuesta que le costó en varias ocasiones la prisión como un gran educador que fue.

Lo que nos interesa en esta parte de la investigación que estoy presentando es la idea de la práctica educativa que fue un docente entusiasmado por los pobres y por considerar el lado de los oprimidos y de los estudiantes.

#### **5.1.2.2. Perfil del desempeño docente**

Una institución educativa no puede estar estática ante los acontecimientos y cambios emergentes que se dan en el ámbito educativo en donde evidencia la sorpresa, incertidumbre del fenómeno de la globalización para poder sobrevivir en coyuntura muy compleja en donde las previsiones se realizan muy apresuradas sin el tiempo requerido y campean las improvisaciones por la realidad difícil en la que se vive

Por lógica consecuencia no se puede construir la generación del tercer milenio de la misma manera que se hizo anteriormente. Los propósitos ya no son los mismos que antes se trabaja con objetivos hoy con competencias, los contenidos curriculares y las metodologías ya no son los mismos, las adaptaciones son distintas han cambiado por la sociedad los demanda. En estas circunstancias se necesita una educación innovadora emergente con visiones distintas; es decir en una palabra necesitamos el cambio la transformación de los sistemas educativos para responder a las expectativas y necesidades de las sociedades actuales. (UNESCO,1990).

Hizo con anticipación la UNESCO, hace tiempo que la educación actual no debe desarrollarse en un contexto de incertidumbre y de improvisaciones, sino que debe modificarse y sobre todo se debe planificar de la manera más adecuada y oportuna para transformar y mejorar la educación.

Es notorio comprobar que nuestra realidad educativa es eminentemente cambiante por que subyacen una serie de contradicciones y conflictos donde se nos presente situaciones retadoras y desafiantes en la que debemos perseverar si es que ansiamos garantizar la calidad educativa trabajando con planes de mejora para garantizar la calidad de la educación.

Una institución educativa constituido como un subsistema abierto, y subsistema de la sociedad donde funciona, está sujeta a los continuos cambios por que la sociedad de la globalización lo exige. Y por lo tanto, se hace necesaria cultivar una interdependencia entre sociedad y escuela para poder contribuir con los fines que la educación impone a la escuela cumplirlos, por esa razones tiene que darse la modificaciones, los cambios pertinentes para poder responder a las expectativas de la sociedad.

Es necesario reconocer que, en este tiempo, la realidad escolar es predominantemente cambiante y, por tanto, lleno de problemas, el cual nos exigen situarnos en un contexto retador, donde los maestros deben intervenir creadoramente, para que se pueda garantizar la calidad de la educación, pero también es necesario la participación permanente de los otros agentes de la educación para que tengamos una educación con eficiencia, frente al contexto globalizado y exigente.

#### **5.1.2.2.3. Perfil del desempeño docente de educación secundaria**

Perfil del desempeño docente comprende el señalamiento de las cualidades y las características de la formación en general y formación específica profesional adecuado que otorga al profesional docente de educación secundaria las competencias de poder afrontar la realidad con las capacidades de pensar reflexivamente, ser un profesional creativo y que pueda asumir compromisos con la sociedad formando a personas asertivas y empáticas, con justicia, equitativos, para llegar a una actuación autónoma con práctica de una ética y valores, a la formación de los futuros ciudadanos para que trasciendan ante una realidad compleja y desafiante como fundamento de desarrollo sostenido y con justicia social. Esto se debe lograr en su formación personal, académica y profesional.

En la sociedad actual se tiene que asumir los problemas sociales en problemas educativos; es decir, la interacción permanente y sostenible de escuela-sociedad y por tanto nuestras instituciones educativas debe plantear soluciones abiertas ante los diversos problemas que se suscitan en la sociedad y en la escuela. Concordantes con Esteve, nos manifiesta que existe una perspectiva de recuperación del verdadero rol de educador como auténtico protagonista de los cambios en la educación; como es bastante conocido la labor de un profesor con una calidad personal, pedagógica y académica o científica es lo que las sociedades actuales necesitan. (Esteve, 2002).

Es preciso puntualizar que en su desarrollo profesional y en su vida personal, los docentes actuales deben acceder y comprender la sociedad de la información y del conocimiento en la que viven y aprenden sus estudiantes. Si los docentes pasan por desapercibidos o ignorados en esta sociedad, no podrían preparar a sus estudiantes para ella. Los maestros deben esforzarse por recuperar el verdadero rol que les corresponde y centrar su atención que dentro de todos los profesionales que existen el educador le ha tocado cumplir un rol protagónico de cambios y transformaciones de las sociedades modernas.

Llevar a cabo esta aspiración se tienen que tener en cuenta desde su formación inicial y su formación en servicio que actualmente la educación peruana sostiene que debe ser única la formación del maestro del Perú que los unos criterios únicos de formación inicial. Formación en servicio y para ello necesita que cumpla los siguientes competencias profesionales personales y d académicos:

- Competencia comunicativa para saber comunicarse y relacionarse con los alumnos y con los de su entorno.
- Previsión y desarrollo del proceso enseñanza- aprendizaje de los que le corresponde enseñar, y pueda llevarla a la práctica.
- Actualizar los contenidos curriculares y adecuarlos a las necesidades formativas de los estudiantes.
- Seleccionar metodologías y organizar secuencialmente las actividades.
- Tener en cuenta la organización de los espacios, la selección y el desarrollo de las actividades y tareas.

- Emplear adecuadamente herramientas y recursos tecnológicos.
- Investigar sobre la enseñanza, a partir de la práctica pedagógica para mejorarla.
- Acciones de tutoría, ser un acompañante del proceso de aprendizaje del estudiante y de su desarrollo personal y su formación.
- Trabajar en equipo, cualidad profesional que es una exigencia básica para cualquier puesto de trabajo y perfil profesional.
- Evaluar, ya que la evaluación es una parte sustantiva y necesaria del proceso formativo del alumno y del conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje.

Es evidente, que lo obtenido durante la formación profesional se debe a su desempeño eficiente no es otra cosa que la correcta aplicación de un determinado profesionalismo. Es decir que debe formarse, a un futuro profesional en base a unir aprendizajes adquiridos con las experiencias durante sus respectivas prácticas. Y resulta claro, toda vez que un docente su verdadero rol es la de formar a cada estudiante y futuro ciudadano con habilidades y destrezas para que sea capaz de participar en el desarrollo de su país. En donde, el profesional debe poseer con un conjunto de recursos didácticos cuando ejercita la docencia. No está demás señalar que se debe tener en cuenta que para comunicar una determinada información no basta con ser buen profesional, sino poseer ciertas habilidades pedagógicas.

#### **5.1.2.2.4. Competencias y capacidades del docente de educación secundaria**

Coronado (2009) define a la competencia como: Un conjunto de saberes integrado y dinámico, habilidades, destrezas, actitudes y valores en la toma de decisiones, en su interacción con su medio – de aprendiz desarrollándose en un determinado espacio (profesional, laboral, etc.). Consecuentemente, implica, entonces la integración de conocimientos como habilidades, motivación y destreza para poder actuar en función de dicho conocimiento de un modo reflexivo y creativo a la situación desafiante o problema dado en un contexto determinado (pp. 19-20).

La competencia exige la movilización de un conjunto de capacidades concebida ésta como aquellos recursos afectivos, cognitivos y psicomotores de un estudiante; de lo contrario no logrará una determinada competencia.

Por lo tanto, se puede afirmar que ser competente es que debe saber para solucionar un problema o cumplir un propósito en un contexto cambiante, que ahora exige la educación debido a los estándares de calidad que exige este mundo globalizado donde se debe desarrollar habilidades, destrezas, valores y actitudes, que conceden al estudiante la capacidad de saber actuar, con un saber hacer y saber estar. El logro de una competencia del estudiante se tendrá que evidenciar si son capaces de desempeñarse en la vida, desde el lugar donde se encuentre como ciudadano profesional o laboral de acuerdo a los estándares que se requiere.

Además Coronado (2009) advierte que una competencia se desarrolla cuando se integra muchos conocimientos y se confronta dicho conocimiento con la acción, consecuentemente una competencia es en primer lugar actuación como una acción cognitiva compleja; en el desarrollo la competencia, está asociado a las estrategias para que el aprendiz pueda abordar las diversas situaciones laborales, la toma de decisiones, atesorar las experiencias de buenas prácticas, la ampliación del conocimiento sobre el contexto del trabajo y el manejo creciente de las habilidades requeridas para llevarlo a cabo. Dicho de otro modo, las competencias no se dan antes de la acción, sino que se adquiere, se desarrolla y se consolida de manera unitaria.

Por otro lado, no se debe considerar que la teoría no debe estar dissociada de la práctica ambos componentes deben articularse; ser competente debe permitir al estudiante resolver problemas de índole personal y profesional, de acuerdo a sus necesidades cotidianas y profesionales que le permita ser capaz y eficiente en la vida.

Etimológicamente, la competencia deriva del término “competere” que equivale hacer con equipo, hacer y poder hacer con otros, con los otros; en otros términos, significa, “dirigirse con otros hacia algo. En el enfoque socio formativo”, una persona es competente cuando una persona con la ayuda del otro puede hacer alguna actividad bien hecha; cuando está capacitado a integrarse para aportar en ese hacer unos con otros una tarea. Aprender a ser competente implica formarse en el ámbito personal, cultural y socio-laboral que todos estamos llamados a convertirnos en autores realizarnos cada vez mejor y poder convivir con los demás y de manera armónica y solidaria en una sociedad determinada.

Lograr la competencia significa desarrollarse en equipo, es ser capaz o estar preparado para asistir con los demás y lograr un propósito frente a un reto, a un problema, la persona competente, es estar dispuesto a tener una concepción personal, profesional y académica del cual somos los protagonistas de un saber convivir de manera pacífica y solidaria entre sí y con los demás.

Por otro lado, Tobón (2012), Villa y Poblete (2004) afirman que toda persona es competente cuando debe desarrollar cuando. 1ro., los recursos cognitivos del aprendizaje son intransferibles, porque todo conocimiento es construido por las personas que aprenden; 2do, todo persona tiene una manera personal de comportarse que vienen a ser las actitudes personales; 3ro, las personas tiene facilidad para relacionarse de manera interpersonal y grupal, para tener la facilidad de comunicarse y la interrelación con los demás; y en 4to. lugar, los saberes propios, son los conocimientos personales, indispensables para la realización de un determinada actividad.

Resulta evidente, entonces señalar que los teóricos Tobón, Villa y Poblete consideran ser competente, es desarrollarse en cuatro áreas básicas; por lo tanto, la capacidad intelectual, permite desarrollar las habilidades más importantes del intelecto como es: Comprender, registrar en la memoria, y con pensamiento creativo solucionar los problemas, toma de decisiones para tomar las más apropiadas. Las Actitudes personales, en cuanto a la segunda área básica nos habla de las formas de actuar o conducirse en la vida que emplean las personas para poder interactuar de manera más adecuada. Es la que determina en gran medida el éxito, la felicidad, logros personales Etc. Tercera área básica es la facilidad de interrelacionarse para una mejor relación interpersonal y grupal, es la facilidad con la que los seres humanos puede socializar con sus pares en diferentes situaciones y realidades; y la cuarta área básica está enfocada al trabajo en grupo al trabajo colectivo y los conocimientos específicos.

#### **5.1.2.2.5. Estrategias para desarrollar capacidades docentes de educación secundaria.**

Los expertos españoles Monereo y Pozo (2001) basándose en el saber filosófico de Morín (2001), Savater (1997) y el pedagogo Delors (1996), alcanzan alternativas para reflexionar sobre las innovaciones de la enseñanza que se deben realizar, como es el caso de señalar que actualmente vivimos una sociedad globalizada y compleja por lo tanto se necesita de un pensamiento y de una realidad compleja que deberemos afrontar más tarde donde se plantee una educación emergente para esta sociedad compleja lógicamente se tendrá que encarar con un pensamiento también complejo y no al revés.

Complementa el pedagogo español Bolívar (2005) indicándonos que no se puede que la identidad de un profesional se construya no teniendo en cuenta a los demás que están en su entorno, porque ésta es una interrelación recíproca entre lo objetivo y lo subjetivo; es decir entre la identidad considerada por los que le rodean y por la que él asume, complementando con otros aspectos que provienen del entorno. En el caso de los docentes en general no existe una identidad fija independientemente del tiempo, sino que va variando históricamente, influyendo la sociedad los demás docentes y de la profesión docente en general.

De igual manera, complementa Esteve (2006) manifiesta que el docente del siglo XXI debe tener una formación firme disciplinada profesionalmente bien formada con referentes filosóficos y teóricos sólidos en el manejo de las tecnologías de la información y de la comunicación, asertivo y empático, emprendedor para que pueda dar el servicio educativo y pueda cubrir las demandas educativas atendiendo a las necesidades especiales de los educandos, atender a la diversidad cultural, a la gestión del conocimiento a partir de las buenas prácticas entre otros aspectos que debe atender a la sociedad en general y al estudiante en particular. Esta labor titánica no puede ser solamente de una formación inicial del docente sino tiene que ser una formación profesional continuada con lo que en la actualidad el Estado peruano está denominando la formación en servicio del maestro con un continuum, es decir debe ser una unidad indivisible entre la formación inicial- formación en servicio de los maestros de cualquier sociedad (Imbernón, 2007).

## **5.2. Justificación**

Esta investigación pretende demostrar que existe una correlación horizontal entre el liderazgo directivo y el desempeño del servicio de los maestros. Además busca que en la actualidad las instituciones educativas deben brindar un servicio de calidad y para ello se debe trabajar en equipo, donde el líder directivo y el docente sean parte de la transformación educativa para brindar un buen servicio educativo a la colectividad.

En nuestro país está sucediendo una serie de cambios importantes y necesarios impulsados por un conjunto de acuerdos internacionales y nacionales asumidos en los ámbitos álgidos de la educación, como es el acuerdo de la conferencia Mundial de Jontiem (Tailandia,1990) de Puebla y otros, actualmente, las instituciones educativas deben contar con un liderazgo directivo perseverante, con mucha capacidad organizativa. Que es obvio que debe originarse con la integración y la socialización del talento personal, así como equipos a fin de prevenir la generación de ciertos conflictos que traban de una o u otra manera el desarrollo institucional y dar mayores aportes a la gestión de la institución. También es necesario desarrollar la capacidad de anticipación y poder adaptarse con rapidez a las repentinas transformaciones que se den los cambios permanentes de la realidad que cada vez es más compleja, en donde se deben diseñar y desarrollar programas y planes estratégicos emergentes de calidad para sensibilizar a los sujetos de la educación y poder dinamizar la cultura organizacional y a todos los integrantes que lo conforman en las instituciones educativas.

Por otro lado, la relevancia práctica, está en considerar en que todo puesto directivo de una institución educativa exige un liderazgo democrático que se ajuste a las demandas de las familias, de los docentes y de los estudiantes; directivos que puedan integrar propuestas ejecutarlas, atender a la exigencias y necesidades de los sujetos de la educación y del contexto recogiendo oportunamente las potencialidades internas y externas de la institución, saber asumir las debilidades haciéndose responsable para reflexionarlas y suscitar los cambios oportunos para poder salir airosos de una situación compleja .

Es un liderazgo que es más que un cargo o autoridad, es en fin de cuentas una acción conjunta de todos los agentes de la educación conformados por equipos de trabajo, es una conjunción de actitudes positivas que evidentemente, se diferencia a quien desempeña dicha función y que consigue los resultados exitosos proponiendo alternativa de mejora de la calidad educativa institucional.

### **5.3 Problema**

¿Existe relación entre liderazgo directivo y el desempeño del servicio de los docentes que ofrece la IE. N° 88388 “San Luis de la Paz” en el periodo del 2016?

### **5.4 Conceptuación y Operacionalización de las variables.**

#### **5.4.1 Definición Conceptual**

##### **5.4.1.1. Liderazgo directivo**

El liderazgo directivo es una función que se manifiesta cuando los miembros de la institución educativa participan activamente, involucrándose de acuerdo a las metas establecidas. El liderazgo implica crear un espacio en el cual los agentes educativos de la institución educativa continuamente determinan las necesidades formativas de acuerdo a una realidad determinada y se vuelven dinámicas para participar proactivamente orientados por la visión y misión de la institución; por otro lado, el liderazgo tiene que ver con la generación de nuevas propuestas innovadoras y con capacidad emprendedora y creativa dinamizan a la institución educativa, sabiendo compartir las tareas de acuerdo a las metas educativas en nuestro colegio.

##### **5.4.1.2. Desempeño docente**

El desempeño o rendimiento de los docentes se refiere a las funciones y responsabilidades que asume en la institución generando innovaciones para la productividad, en otros términos, se puede decir que el desempeño es cuando un docente brinda un servicio de calidad es el que genera espacios y oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye a construir la sociedad que

aspiramos. Se mide el desempeño de los docentes por estándares que proponen la entidades internacionales y nacionales, en donde el docente fomenta y cultiva en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes alcancen los perfiles de egreso planteados declarados en el currículo nacional para la Educación Básica Regular y más los estándares de aprendizajes de los modelos de calidad.

## **5.4.2. Definición operacional**

### **5.4.2.1. Liderazgo directivo**

Se entiende como liderazgo directivo a la gestión de los procesos y sistemas del modelo educativo para lograr la mejora de los aprendizajes de acuerdo a la orientación de los procesos pedagógicos, preparación para el aprendizaje de los estudiantes y la enseñanza.

### **5.4.2.2. Desempeño del servicio docente**

De acuerdo a las dimensiones se define al desempeño del servicio docente, como la gestión de los procesos del aprendizaje de los estudiantes, los procesos de la Enseñanza para el aprendizaje, la participación activa y decidida para contribuir en la gestión educativa de una escuela vinculada a la comunidad, al profesionalismo al involucramiento y la búsqueda permanente de la identidad docente.

### **5.4.3. Operacionalización de las variables.**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
Liderazgo directivo	Gestión de condiciones para la mejora del aprendizaje.	Participa en la planificación institucional, en los procesos pedagógicos y la orienta al aprendizaje.	Competencia 01(01,02,03,04)
		Promueve la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa y la comunidad para lograr los aprendizajes	Competencia 02 (05,06,07) Competencia 03 (08,09)
		Determina las condiciones de un aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes.	Competencia 04 (10)
		Promueve la evaluación, de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	Competencia 05 (11,12,13)
	Orientación de los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes.	Lidera para mejorar la práctica pedagógica y asegura los aprendizajes.	Competencia 06 (14,15,16)
		Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos en la institución educativa.	

	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	Actúa de acuerdo a los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	Competencia 01 (01,02) Competencia 02 (03,04,05)
	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	Planifica los aprendizajes, en el proceso pedagógico que quiere lograr en sus estudiantes.	Competencia 03 (06)
		Crea un clima propicio del aprendizaje, para formar ciudadanos críticos e interculturales.	Competencia 04 (07,08,09,10)
Desempeño docente	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	Conduce el proceso de enseñanza de los estudiantes concerniente a la solución de problemas.	Competencia 5 (11; 12,13)
		Evalúa permanentemente el aprendizaje de sus estudiantes, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.	Competencia 6 (14, 15) Competencia 7 (16,17)
	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	Participa activamente en la mejora para generar aprendizajes de calidad.	Competencia 8 (18;19)
		Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.	Competencia 9 (20,21)
		Desarrolla los procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo.	
		Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas.	

## 5.5 Hipótesis

Existe una relación positiva en un nivel alto entre el liderazgo directivo y el desempeño del servicio docente que ofrece la IE. N° 88388 “San Luis de la Paz” en el año 2016.

## 5.6 Objetivos

### 5.6.1 Objetivo General

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño del servicio docente que ofrece la Institución Educativa N° 88388 “San Luis de la Paz” en el año 2016.

### 5.6.2. Específicos

5.6.2.1. Identifica el nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa N° 88388 “San Luis de la Paz” en el año 2016.

5.6.2.2. Establecer el nivel de desempeño del servicio docente en la Institución Educativa N° 88388 “San Luis de la Paz”.

## 6. METODOLOGÍA

## 6.1. Tipo y diseño de Investigación

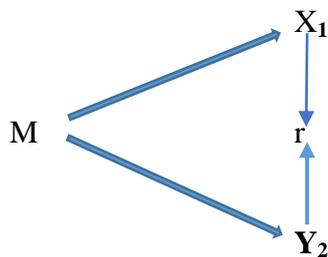
### 6.1.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación de acuerdo al propósito que persigue la investigación es una Investigación Descriptiva.

### 6.1.2. Diseño de investigación

El diseño que se ha seleccionado es el diseño Descriptivo Correlacional de acuerdo a Hernández Sampieri, R.

(2014). El diagrama se presenta a continuación:



#### Donde

M= Muestra

X = Variable Liderazgo directivo

r= Tratamiento de la Variable independiente

Y= Variable: desempeño docente

## 6.2. Población y muestra

### 6.2.1. Población

La población de la presente investigación se constituyó por 11 varones, 18 mujeres haciendo un total de 29 docentes y 01 directivo de la Institución Educativa N° 88388 “San Luis de la Paz”, que a continuación señalo:

#### Distribución de la población de docentes de la Institución Educativa N° 88388 “San Luis de la Paz”

	DOCENTES	DIREC TIVO		
--	----------	---------------	--	--

<b>INSTITUCION EDUCATIVA</b>	<b>VARON.</b>	<b>MUJ.</b>	<b>HOM.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
IE. N° 88388 “San Luis De La Paz”	11	18	01	30	100 %

**Fuente:** Dirección de la IE: N° 88388 San Luis de la Paz-2016.

### **6.2.2. Muestra**

El tipo de muestreo fue el no probalístico o “grupos intactos”; es decir se trabajó con la totalidad de los docentes que se trabaja en la Institución.

El tamaño de la muestra por ser pequeña la población se convirtió en la muestra de estudio. Por lo tanto, la muestra se considera representativa y equitativa.

### **6.3. Técnicas e instrumentos de recojo de información**

#### **6.3.1. Técnicas**

##### **a. Técnica de análisis de documentos**

Se procedió a recoger los datos de primera fuente con ésta técnica , sobre la relación de liderazgo directivo y el desempeño del servicio docente de los archivos de la Institución Educativa N° 88388 “San Luis de la Paz”.

##### **b. Observación**

Técnica de investigación, que permite recoger información precisa sobre la relación que existe entre liderazgo directivo y desempeño del servicio docente que ofrece la Institución Educativa N° 88388 “San Luis de la Paz”. Lo sostiene Bunge (727) es interpretativa en la medida que se describe y explica lo que se observó.

#### **6.3.2. Instrumentos**

Se utilizó los siguientes instrumentos; se aplicó las Ficha de Observación validado por el (MINEDU 2015) para observar el Liderazgo Directivo, y la ficha de desempeño docente validado por el (MINEDU 2015), (Anexo 03 y 04)

Las presentes Ficha de Observación que se aplicó en base a los indicadores de las variables objeto de investigación; para el caso de determinar el nivel de liderazgo directivo y el desempeño del servicio docente.

### **6.4. Análisis y procesamiento de información**

Se emplearon las medidas descriptivas como es el caso de ubicar las frecuencias simples y porcentuales en las tablas y figuras estadísticas para poder representar los resultados encontrados.

Para establecer la correlación entre las dos variables de estudio se tuvo que emplear la fórmula planteada por Pearson. (r) cuya fórmula es la que a continuación se señala:

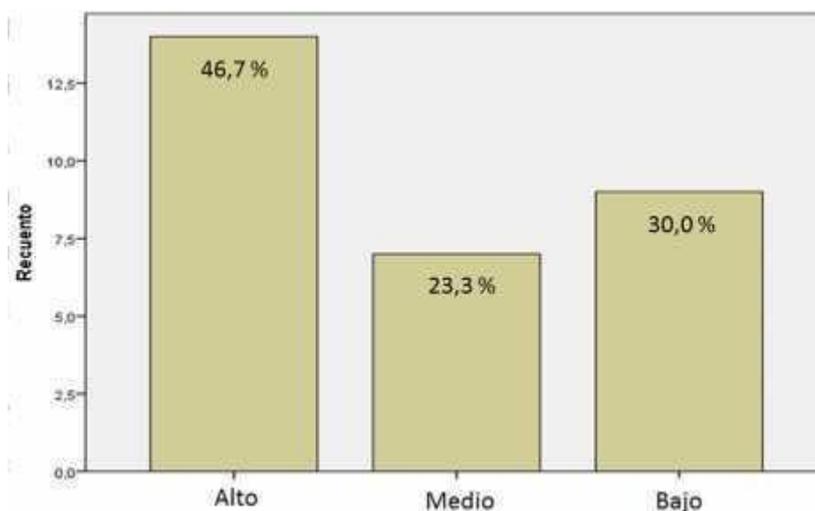
**FÓRMULA PARA CALCULAR LA CORRELACIÓN DE PEARSON**

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i \cdot y_i - \sum_{i=1}^n x_i \cdot \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{[n \sum_{i=1}^n x_i^2 - (\sum_{i=1}^n x_i)^2] [n \sum_{i=1}^n y_i^2 - (\sum_{i=1}^n y_i)^2]}}$$

7. RESU.  
7.1. Presen

**TABLA 1: Liderazgo directivo de la Institución Educativa N°88388 “San Luis de la Paz”.**

NIVELES	FRECUENCIA	PORCETAJE
alto	14	46,7
medio	7	23,3
bajo	9	30,0
Total	30	100,0



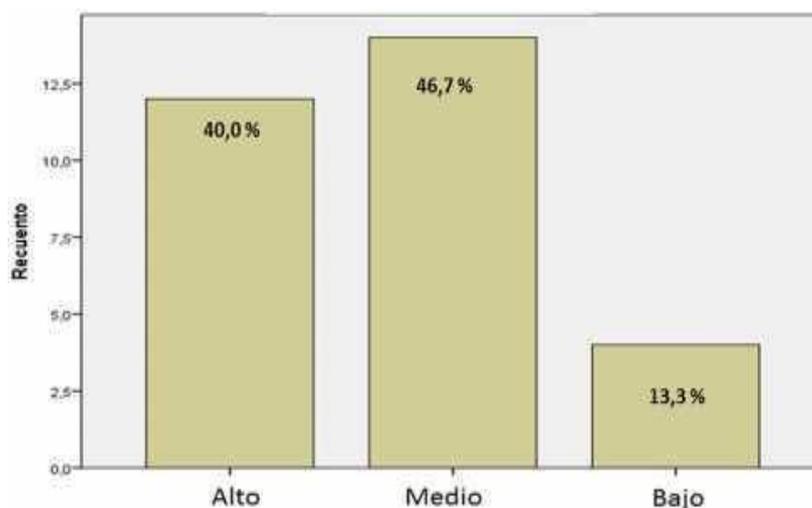
**Figura N° 1: Liderazgo directivo del colegio N°88388  
“San Luis de la Paz”**

**INTERPRETACION:**

De los 30 docentes encuestados, el 46,7 % indican que el liderazgo directivo es alto; el 23,3 % manifiestan que el liderazgo directivo se encuentra en el nivel medio y el 30% de los encuestados manifiestan que es bajo el liderazgo directivo.

**TABLA 2: Desempeño Del Servicio docente que ofrece la Institución Educativa  
N° 88388 “San Luis De La Paz” - 2016.**

DESEMPEÑO DOCENTE		
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	12	40,0
Medio	14	46,7
Bajo	4	13,3
Total	30	100,0



**Figura N° 2: Desempeño del servicio docente de la IE. N°88388 “San Luis**

## De La Paz”

### INTERPRETACION:

De los 30 docentes monitoreados, el 40 % manifiestan que el desempeño de los docentes es alto; el 46,7 % manifiestan que el desempeño del servicio docente se encuentra en el nivel medio y en el 13,3% de los docentes monitoreados se observa un desempeño pedagógico bajo.

**Tabla N° 3: Correlación entre las variables de Liderazgo directivo y Desempeño docente.**

Correlaciones	
Liderazgo de los directivos	
Correlación de Pearson	,945**
Sig. (bilateral)	,000
N	
Desempeño docente	,945
	30

\*\* . Es significativa la correlación en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Base de datos

H0 :  $\rho = 0$  {La relación entre las variables es cero. (No existe relación entre las variables)}

H1 :  $\rho \neq 0$  {La relación entre las variables es diferente de cero. (Existe relación entre las variables)}

**INTERPRETACIÓN:** La metodología de la correlación de Pearson es  $r = 0.945$ , corresponde una alta correlación positiva entre ambas variables; lo que equivale, a un mejor liderazgo de los directivos, tanto mejor será el desempeño del servicio de los docentes. El valor significativo (bilateral) es 0.000 es menor que 0.001, consecuentemente se rechaza a la hipótesis nula por lo que se puede concluir que la correlación entre ambas variables es altamente significativa.

## 8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos nos presentan la siguiente situación: opinan los docentes encuestados, que la hipótesis general se acepta, es decir: Existe una relación positiva en un nivel alto entre el liderazgo de los directivos y el desempeño del servicio de los maestros de la IE. N° 88388 “San Luis de la Paz” - 2016.

En efecto, la probabilidad del liderazgo directivo se asocia en el desempeño del servicio docente por azar con el 0,000, es menor a 0,05 por lo tanto, se acepta las hipótesis general o alternativa (Anexo N°01 y 02) Por lo que el liderazgo directivo influye en el servicio pedagógico que ofrece el colegio”.

Ahora bien, queda bastante claro que el liderazgo de los directivos predomina el nivel medio de la escuela. En relación al servicio que brinda el colegio, de los 30 docentes encuestados, el 46,7 % indican que el liderazgo de los directivos es alto; el 23,3 % manifiestan que el liderazgo directivo se ubican en el nivel medio y el 30% de los encuestados indican que el liderazgo de los directivos es bajo (Anexo N°... tabla 01 ) Con respecto al desempeño del servicio pedagógico De los 30 maestros monitoreados, el 40 % de encuestados se evidencia que el desempeño pedagógico es alto; el 46,7 % manifiestan que el desempeño en el campo pedagógico se encuentra en el nivel medio y en el 13,3% de los docentes monitoreados se observa un desempeño pedagógico bajo (Anexo N° 2 tabla 02).

Por otra parte, Goleman, D. señala que “Los líderes dan los ajustes respectivos para llegar a la calidad y llegar a la autodirección y de allí a la excelencia y la autodirección. De igual manera, los líderes de entrenamiento se desarrollan para las personas que puedan desempeñar el futuro”. Los resultados obtenidos demuestran una correlación entre la influencia que predomina el liderazgo de los directivos sobre el servicio del buen desempeño de los docentes, demostrado por *r de Pearson* es 0.945, que indica una alta correlación positiva de las variables de estudio, lo que quiere v decir, a mejor liderazgo de los directivos, mejor será el desempeño docente.

En efecto, Kotter (2014) sostiene que el liderazgo también se entiende como un medio de poder persuadir a alguien de hacer libre y voluntariamente actividades que

le lleven al logro de sus objetivos ... todo líder influye en el desarrollo de los procesos y actividades a todos los miembros de la empresa para que se involucren en el logro de los objetivos de la organización, entendiendo por equipo a un sector de la organización con intereses comunes. (p.45).

Finalmente, la comprobación de la hipótesis de acuerdo a los resultados de las encuestas señala que la correlación de Pearson es  $r = 0.945$ , significa una alta correlación entre las variables, es decir a mayor liderazgo directivo, mayor desempeño del servicio docente. El valor significativo (bilateral) es 0.000 es inferior que 0.001, por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada, consecuentemente la relación entre variables de estudio es altamente significativo.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1. Conclusiones**

- a) Como se aprecia el nivel de Liderazgo Directivo es alto en la IE. N° 88388 de San Luis de la Paz. 2016, de acuerdo a la percepción de los encuestados se ubica en un 46.7 % de opiniones.
- b) El nivel de desempeño del servicio de los docentes en el colegio N° 88388–2016 se obtiene un porcentaje del 46, 7 % que se ubica en el nivel medio de opiniones de los encuestados.
- c) Existe una alta correlación entre ambas variables dado que la correlación se obtiene un coeficiente de Pearson:  $r = 0.945$ , datos que se refiere a una alta correlación positiva entre las variables; es decir, a mejor liderazgo directivo, mejor desempeño de servicio docente. El valor significativo (bilateral) es 0.000 es inferior que 0.001 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, consecuentemente, la relación entre variables es altamente significativa. Se concluye que existe un nivel significativo entre variables por ser altamente significativo.

### **9.2. Recomendaciones**

- a) Que se siga investigando en torno a esta necesidad para medir el nivel de liderazgo que debe tener en una Institución Educativa y poder dar un servicio educativo mejorado de calidad.
- b) Que se realice investigaciones similares donde se haga comparaciones entre Instituciones Públicas e Instituciones Educativas privadas en Nuevo Chimbote.
- c) A los directores que implementen acciones que permitan mejorar el desempeño docente y así poder brindar la calidad educativa.
- d) A todos los docentes que asuman retos en investigación de los estudiantes

para determinar las necesidades formativas.

## **10. AGRADECIMIENTOS**

A Dios primeramente por permitir llegar a esta meta iluminándome en todo momento de mis debilidades.

Al Dr. Telmo Macedo Chauca por su asesoría durante el proceso de investigación.

A los docentes de la Intuición Educativa “San Luis de la Paz” por su colaboración en el desarrollo de la presente investigación.

A mi familia, esposo e hijos por su comprensión y brindarme su apoyo dándome animo ante mis dificultades.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg E. (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires: Magisterio Pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57.
- Bolívar, A. (2005). Conocimiento didáctico del contenido y didácticas específicas. Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado, vol 9(2). [En línea]. Disponible en <http://www.ugr.es/~recfpro/rev92ART6.pdf>.
- Cabrera, K. (2013). Análisis de tipos de liderazgo a coordinadores de la escuela de Agricultura del Nor-Oriente (EANOR). Tesis inédita, Zacapa, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Cabrera, K. (2014). Correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente a coordinadores de la escuela de Agricultura del Nor-Oriente (EANOR). Tesis inédita, Zacapa, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Collao, O. (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72. C.
- Coronado, M. (2009). Competencias docentes. Ampliación, enriquecimiento y consolidación de la práctica profesional. Buenos Aires: Noveduc Libros.
- Cueva A. (2006). Diccionario de pedagogía. Lima: AFA EDITORES importadores S.A. Pág. 206 (BC de San Marcos) R/LB 15 D71 2006.
- Edgar Quispe,V.(2015).Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas.
- Escobar (2014) y Pérez (2005) efectuó un estudio de tipo descriptivo.2  
catedráticas, depende de su capacidad para administrar el capital humano.  
en su estudio de tipo descriptivo titulado un buen liderazgo sobre ella.3

Pilares del liderazgo.

Esteve, J. M. (2006). El malestar docente. Barcelona: Paidós. Esteve, J. M. (1997). La formación inicial de los profesores de secundaria. Barcelona: Ariel.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (2015). Ficha desempeño docente de acuerdo a la directiva de contrato 2015 <https://es.slideshare.net/riosminaya/ficha-desempeo-docente-de-acuerdo>. 18 ene. 2015 - ficha de desempeño laboral de EBR de acuerdo a la directiva de... a favor, reúne las condiciones para ser propuesto por el director de la...Ficha de evaluación de desempeño laboral de directivos [www.ugelelcollao.edu.pe](http://www.ugelelcollao.edu.pe) > Gestión Pedagógica. 4 ene. 2017 - FORMATO DE DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS 48.62 KB

Flores G. (2014). El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura. Piura. Tesis para optar el grado de Magister en Educación, Facultad de Educación, Escuela de Paso grado de la Universidad de Piura.

Freire, P. (1968): A alfabetizacao de adultos. Crítica de sua visao ingênuu, compreensao de sua visao critica. Santiago de Chile.

Castro de Oliveira (2008) señale que la pedagogía de Freire está fundada en la ética, en el respeto a la dignidad y a la propia autonomía del educando” (p. 13).el autor, la responsabilidad ética en el ejercicio de la tarea docente, que se extiende hacia aquellos que se están formando.

Goleman, D/HayGroup. (2015) Liderazgo que logra... sobre cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan los resultados y el desempeño. En segundo lugar...Liderazgo que logra resultados • 10/11.

Grundy, Pérez, Gómez y Giroux (1991). Así, se valora lo expresado por Grundy

cuando difiere de la creencia de que el saber existe como algo aparte de las personas, más bien la autora alega que es “algo construido por las personas en conjunto” (p. 23).

Hellriegel D. (2005). Administración. México. DF.: Internacional Thomson Editores. Pág. 418 (BC de San Marcos) HD 31 H37 2005.

Horton, S. y Farnham, D. (2007). Turning leadership into performance management. En R. Koch y J. Dixon (Eds.), Public governance and leadership. Political and managerial problems in making public governance changes the drive for re-constituting leadership (pp. 429-455). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlang. Recuperado de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf).

Hernández Sampieri, R. y otros. (2014) Metodología de la Investigación 6ª Edición. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ. (MINEDU) (2014), Marco de Buen Desempeño Docente. Dimensiones compartidas...Marco de Buen Desempeño del Directivo [www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf](http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf). Buen Desempeño Docente o Marcos para la Buena Enseñanza como un primer... 17 – Minedu [PDF].

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ. (2003). Sistema de Dirección Escolar Marco de Buen Desempeño del Directivo. II... Descentralizada del sistema educativo nacional (MINEDU, 2003), no obstante, su... Page 17... Recuperado de <http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/>.

Monereo, C. y Pozo, J. I. (2001). ¿En qué siglo vive la escuela? El reto de la nueva cultura educativa. Cuadernos de Pedagogía.

Murillo, F. (2008). Hacia un Modelo de Eficacia Escolar. Estudio Multinivel

sobre los Factores de Eficacia de las Escuelas Españolas. RREICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 6(1), 4-28.

Northouse, (2007). Universidad de Quintana Roo. liderazgo y gobierno en q, roo.gobierno y gestion pública.freddys loaeza paxtian.09-10340.control de lectura.

Kotter (2014) “Estudio empírico y propuesta de mejora para la adquisición del nivel competencial con carácter transversal de los alumnos del grado en Gestión y Administración Pública de la Facultad de Administración y Dirección de Empresa de la UPV.”

Parraga, (2014). Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las Instituciones Educativas publicas según los docentes. Tesis de la Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo. Lima- Perú.

Reyes, (2012). Liderazgo-directivo-y-desempeño-docente. Recuperado el 12 de mayo de 2016, recuperado de: [repositorio.usil.edu.pe/.../2012\\_Reyes\\_Liderazgo-directivo-y-desempeño-docente](http://repositorio.usil.edu.pe/.../2012_Reyes_Liderazgo-directivo-y-desempeño-docente).

Robbins,(2004) quien refiere que el liderazgo se vislumbra como la capacidad de influir en un grupo para lograr el alcance de las metas; “sin embargo, no todos los ... De aquí se desprende la importancia de considerar los diversos Tipos de Liderazgo.

Ruiz de la Cruz, G. (2011). Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio -Santo Domingo de Guzmán. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima – Perú.

- Senge, P. (1999) *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica (Grupo Editorial Norma), Colección Management y contexto, 1999, pp. 494.
- Tobón, S. (2012a). *El Enfoque Socioformativo y las Competencias: Ejes Claves para la Transformar la Educación*. México: Instituto CIFE.
- UNESCO. (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL. Pág. 75. (B. Publica de Lima). 371.206 C4 F2.

## 12. APÉNDICES Y ANEXOS

### ANEXO N°01

Cuadro resumen de base de datos de la variable Liderazgo Directivo

lider1	lider2	lider3	lider4	lider5	lider6	lider7	lider8	lider9	lider10	lider11	lider12	lider13	lider14	lider15	lider16
2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2
2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1
2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2
2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2
2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1



## ANEXO N° 03: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### FICHA DE OBSERVACIÓN LIDERAZGO DIRECTIVO

#### I. GESTIÓN DE LAS CONDICIONES EN LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

<b>Dimensión 01:</b> Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.				
<b>ITEMS</b>				
01	Realiza reuniones a inicios de año en la I.E para diagnosticar las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.			
02	Tiene capacidad de convocatoria			
03	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.			
04	Sistematiza la información			
<b>TOTAL PARCIAL</b>				
<b>TOTAL GLOBAL</b>				
<b>Dimensión 02:</b> Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.				
<b>ITEMS</b>				
05	Genera un clima institucional basado en el respeto a la diversidad y comunicación permanente.			
06	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.			
07	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.			
<b>TOTAL PARCIAL</b>				
<b>TOTAL GLOBAL</b>				
<b>Dimensión 03:</b> Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.				

ITEMS			
08	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.		
09	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.		
<b>TOTAL PARCIAL</b>			
<b>TOTAL GLOBAL</b>			
Dimensión 04: Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.			
ITEMS			
10	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.		
<b>TOTAL PARCIAL</b>			
<b>TOTAL GLOBAL</b>			

## II. ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES.

<b>Dimensión 05:</b> Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa, la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.			
ITEMS			
11	Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.		
12	Demuestra conocimientos pedagógicos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de la teoría curricular.		
13	Genera espacios para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.		
<b>TOTAL PARCIAL</b>			
<b>TOTAL GLOBAL</b>			
<b>Competencia 06:</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.			
ITEMS			
14	Diseña creativamente en coordinación con los profesores a su cargo, procesos pedagógicos, seleccionando aquellos que sean capaces de despertar curiosidad e interés de los estudiantes.		
15	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso		

	efectivo del tiempo y los materiales educativos en función de las necesidades específicas de los estudiantes.			
16	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.			
	<b>TOTAL PARCIAL</b>			
	<b>TOTAL GLOBAL</b>			

## RESUMEN

Valores	Número de valores	Total del valor
Alto 2		
Medio 1		
<b>Bajo 0</b>		
<b>Puntaje total</b>		

**ANEXO N° 04**

**FICHA DE FICHA DE OBSERVACIÓN DESEMPEÑO DEL  
SERVICIO DOCENTE**

**I. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

<b>Dimensión 1:</b> Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.			
<b>ITEMS</b>			
<b>01</b>	Cuenta con: anecdotario, cuaderno de ocurrencias o fichas del estudiante para el registro de competencias, habilidades y necesidades de los estudiantes		
<b>02</b>	Cuenta con: actas de reuniones de información y coordinación con los padres de familia sobre el desempeño de sus hijos.		
<b>Dimensión 2:</b> Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quieres lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en un programa curricular en permanencia revisión.			
<b>03</b>	Cuenta con: carpeta pedagógica que contiene las sesiones y proyectos de aprendizaje para el desarrollo de sus clases.		
<b>04</b>	Participa en las reuniones de trabajo con colegas de la Institución Educativa por área o por nivel.		
<b>TOTAL PARCIAL</b>			
<b>TOTAL GLOBAL</b>			
<b>II. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>			
<b>Dimensión 03:</b> Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.			
N°	<b>ITEMS</b>		

<b>05</b>	Implementa en el aula, junto con los estudiantes, las normas de convivencia que contribuyen a tener un clima institucional armonioso.			
<b>Dimensión 4:</b> Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.				
<b>N°</b>	<b>ITEMS</b>			
<b>06</b>	Cuenta con el cartel diversificado de acuerdo al DCN para la elaboración de sus unidades y sesiones de aprendizaje.			
<b>07</b>	Secuencia las actividades de aprendizaje			
<b>08</b>	Ejecuta las actividades de aprendizaje coherentes con las necesidades y expectativas de los estudiantes			
<b>09</b>	Domina los contenidos disciplinares en la sesión de aprendizaje.			
<b>10</b>	De acuerdo a la ficha de monitoreo y acompañamiento al docente, se le evidencio la implementación de estrategias innovadoras durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.			
<b>11</b>	El/la docente ha presentado proyectos de innovación para la mejora de los aprendizajes.			
<b>Dimensión 05:</b> Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucional es previsto, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.				
<b>12</b>	El docente elabora los instrumentos de evaluación para sistematizar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.			
<b>13</b>	Tienen en cuenta la matriz de evaluación del aprendizaje			
<b>14</b>	Los indicadores de evaluación elaborados por el docente responden al desarrollo de competencia de los estudiantes.			
<b>15</b>	Comunica oportunamente las evaluaciones a estudiantes y padres de familia			
	<b>TOTAL PARCIAL</b>			
	<b>TOTAL GLOBAL</b>			

<b>III. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>				
Dimensión 06: Participa activamente, con actitud democrática, crítica, y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad.				
N°	ITEMS			
16	El docente participa activamente en las jornadas de planificación y reflexión con la comunidad educativa para lograr los aprendizajes.			
Dimensión 07: Relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.				
N°	ITEMS			OPCIONES DE RESPUESTAS
17	El docente programa reuniones con los padres de familia.			
18	El docente cuenta con actas de reuniones con los padres de familia en las que se establecen acuerdos de convivencia y participación a favor de los estudiantes.			
<b>IV. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>				
Dimensión 08: Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.				
N°	ITEMS			
19	El docente cuenta con resoluciones de felicitación, en los últimos 5 años.			
20	El docente cuenta con resoluciones de felicitaciones y reconocimiento por labores propias al quehacer del magisterio emitidas por las instancias rectoras.			
Dimensión 09: Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.				
21	El docente asiste puntualmente a sus labores.			
22	El docente cumple con la calendarización y respeta el horario de clases, programadas por la institución.			
<b>TOTAL PARCIAL</b>				
<b>TOTAL GLOBAL</b>				

## RESUMEN

<b>Valores</b>	<b>Número de valores</b>	<b>Total del valor</b>
Alto 2		
Medio 1		
Bajo 0		
Puntaje total		