

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**Liderazgo del director, calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” – Pasco**

**Para optar el grado académico de maestro en:**

**Liderazgo y Gestión Educativa**

**Autor: Lic. Pablo Napoleón FERRUZO FERNÁNDEZ**

**Asesor: Dr. Julio Cesar CARHUARICRA MEZA**

**Cerro de Pasco – Perú - 2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**Liderazgo del director, calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” – Pasco**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

Dra. Sanyorei PORRAS COSME  
PRESIDENTE

---

Dra. Martha Nelly LOZANO BUENDIA  
MIEMBRO

---

Mg. Ulises ESPINOZA APOLINARIO  
MIEMBRO

## **DEDICATORIA**

A los hombres y mujeres que apuestan por un liderazgo pedagógico en el Perú y en el Mundo.

A mis padres Hermógenes y Estefa,

A mi esposa María,

A mis hijos Berelyn, Pablo, Arianna y Briseida por su compañía y comprensión en este Mundo complejo.

## **RECONOCIMIENTO**

Hago llegar mi profundo agradecimiento a cada uno de los docentes y estudiantes en general de la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, quienes en forma desinteresada, participaron y colaboraron gentilmente con la investigación en la parte que corresponde al trabajo de campo.

Asimismo, expreso mis agradecimientos en forma especial, a la plana jerárquica, por su apoyo administrativo y profesional, en algunos casos materiales, durante el trabajo de campo.

Por otro lado, hago llegar mi reconocimiento y gratitud al estadista, profesor José Jaime Córdova Valle por su aporte profesional en el manejo estadístico de la investigación.

Agradezco infinitamente a todas las personas que de una u otra manera han participado y colaborado con la investigación, y mi eterna gratitud a mis familiares, por su calidez y aliento permanente, sus expectativas por hacer realidad esta investigación ha sido resueltas.

A todos ustedes, Gracias.

## RESUMEN

El presente trabajo de Tesis es un estudio de *tipo de investigación científica básica*; tiene un diseño de investigación *No Experimental* y se encuadra dentro de la investigación *Correlacional*. Es un estudio que mide el grado de relación que existe entre tres variables de estudio: liderazgo del director, calidad de gestión educativa y desempeño docente, en una muestra de participantes de la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”. Para ello, se utilizó la técnica de **Pruebas Estandarizadas y Adaptadas**; los Instrumentos que se aplicaron fueron: El *Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo*, para medir Liderazgo del Director; el *Inventario de la Calidad de Gestión Educativa (ICGE)*, para medir Calidad de Gestión Educativa; y el *Cuestionario de Evaluación Docente (CED)*, para medir Desempeño Docente; en una muestra conformada por 300 elementos: 30 docentes y 270 estudiantes.

Al realizar los análisis estadísticos, los resultados mostraron precisamente que existe una relación estadísticamente positiva y significativa entre el liderazgo del director, la calidad de gestión educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

Conclusiones: Los análisis estadísticos efectuados permiten concluir que las tres variables en estudio están correlacionadas.

**Palabras claves:** Liderazgo del Director, Calidad de Gestión Educativa, Desempeño Docente, Docentes y Estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

## **ABSTRACT**

The present work of Thesis is a study of basic scientific research type; It has a non-experimental research design and is part of Correlational research. It is a study that measures the degree of relationship that exists between three variables of study: leadership of the director, quality of educational management and teaching performance, in a sample of participants of the Emblematic Educational Institution "Daniel Alcides Carrión". For this, the technique of Standardized and Adapted Tests was used; The instruments that were applied were: The Director's Leadership Questionnaire in an Educational Center, to measure the Director's Leadership; the Inventory of Educational Management Quality (ICGE), to measure Quality of Educational Management; and the Teacher Evaluation Questionnaire (CED), to measure Teaching Performance; in a sample consisting of 300 elements: 30 teachers and 270 students. When performing the statistical analyzes, the results showed precisely that there is a statistically positive and significant relationship between the leadership of the director, the quality of educational management and the teaching performance at the Emblematic Educational Institution "Daniel Alcides Carrión". Conclusions: The statistical analyzes carried out allow us to conclude that the three variables under study are correlated.

**Keywords:** Leadership of the Director, Quality of Educational Management, Teaching Performance, Teachers and Students of the Emblematic Educational Institution "Daniel Alcides Carrión".

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la calidad educativa peruana ha sido cuestionada por diversos sectores, esto debido a los malos resultados obtenidos en las evaluaciones nacionales e internacionales.

Ante esta circunstancia, el Estado peruano, en su afán de mejorar la calidad educativa, ha tomado diversas medidas como: la distribución gratuita de textos escolares, la utilización de las TICs, el Plan Lector, las Olimpiadas Matemáticas, el trabajo a través de proyectos educativos, capacitación y actualización permanente a los docentes, evaluación periódica del desempeño al docente, la promulgación de nuevas Leyes en Educación, entre otros aspectos.

Sin embargo, pese a todos los esfuerzos realizados hasta ahora, todavía persisten los problemas relacionados a la baja calidad de la educación peruana.

Uno de los factores con alto grado de influencia en las instituciones educativas, son el papel que cumplen los directores. La calidad de la organización de las instituciones educativas depende mucho del liderazgo de los directores, de su capacidad de gestión, ya que implican su trabajo de gestor y promotor de la productividad, la eficiencia y la eficacia en las instituciones educativas.

Por lo mismo, el presente trabajo de investigación plantea analizar el factor liderazgo del director como uno de los problemas que está relacionado

estrechamente con la calidad de gestión educativa y el desempeño que cumplen los docentes en su labor diaria.

El director es la máxima autoridad y el representante legal de una institución educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Los cambios en la educación requieren configurar el rol del director desde un enfoque de liderazgo pedagógico y no desde un liderazgo de estilo autoritario. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones educativas en función a mejorar la calidad de la educación.

También es importante resaltar que el primer factor preponderante en la calidad educativa, lo constituyen el desempeño de los docentes, ya que están directamente involucrados con el aprendizaje de los estudiantes. El segundo factor condicionante de la calidad educativa lo constituye el liderazgo del director, su accionar influye de manera directa en el desempeño de los docentes y de forma indirecta en el aprendizaje de los estudiantes.

Una de las estrategias de la investigación es analizar el liderazgo del director desde las percepciones de los docentes, así como analizar también el desempeño de los docentes desde la óptica de sus estudiantes.

Con la presente investigación se espera contribuir en la construcción de una educación con una alta calidad educativa en nuestro país, que formen estudiantes críticos y creativos, y sean capaces de afrontar eficazmente sus demandas académicas y sociales.

*El autor*



## **ÍNDICE**

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE	

### **CAPÍTULO I**

#### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. Identificación y Determinación del Problema.....	11
1.2. Delimitación del problema.....	14
1.3. Formulación del Problema.....	15
1.4. Formulación de Objetivos.....	15
1.5. Justificación de la Investigación.....	16
1.6. Limitaciones de la Investigación.....	18

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de estudio.....	19
2.2. Bases Teóricas – Científicas.....	22
2.2.1. El liderazgo del Director.....	22
2.2.2. La Calidad de Gestión Educativa.....	40
2.2.3. El Desempeño Docente.....	52
2.3. Definición de Términos Básicos.....	79
2.4. Formulación de Hipótesis.....	82
2.5. Identificación de Variables.....	84
2.6. Definición Operacional de Variables e Indicadores.....	85

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipo de Investigación.....	88
3.2. Métodos de Investigación .....	89
3.3. Diseño de la investigación.....	90
3.4. Población y muestra.....	92
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	92
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	96
3.7. Tratamiento Estadístico.....	97
3.8. Selección, validación y confiabilidad de los inst. de investigación.....	98
3.9. Orientación Ética .....	98

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	99
4.2. Presentación e interpretación de datos .....	100
4.3. Prueba de Hipótesis.....	105
4.2. Discusión de Resultados.....	111

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

Frente a los permanentes cambios que se experimentan en la sociedad global, como el avance de la ciencia y la tecnología, el aumento de la información del conocimiento y el desarrollo desmesurado de la producción industrial, la educación presenta nuevos logros y nuevos desafíos en el afán de cumplir su rol protagónico de formar personas con nuevas competencias y capacidades, que les permita enfrentar con éxito sus vidas y construir sociedades más justas. En este sentido, las instituciones educativas necesitan redefinirse como un espacio de formación de personas de calidad. Y en esta perspectiva, el director de una institución educativa se convierte en el elemento clave para alcanzar grandes metas educacionales y sociales, ya que es el principal responsable de liderar el futuro de las instituciones educativas.

El director debe tener ciertas características, tanto personales como profesionales, que le permitan gestionar con éxito la calidad del servicio educativo en cada una de las instancias de su institución. Tiene que ser un líder educativo, un verdadero guía, conductor, visionario y un estratega.

Todo cargo directivo en una institución escolar, demanda de un tipo de liderazgo que responda a las expectativas de los padres de familia, los docentes y el estudiantado; que tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades del entorno social, con las posibilidades y potencialidades internas de la institución que dirige. Este liderazgo constituye mucho más que un cargo o autoridad, es el conjunto de actitudes que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la mejora de la calidad de gestión educativa.

Los directores de las instituciones educativas son los encargados de la organización y gestión de las condiciones de las enseñanzas que imparten los docentes y las condiciones de aprendizajes que desarrollan los estudiantes. Ambas tareas deben realizarse de manera óptima si se espera un mejoramiento en la calidad de la educación. Por lo mismo, la labor de un director se sumerge a un trabajo de acciones importantes que harán posible alcanzar grandes metas educativas.

El trabajo que despliega el director se constata en la eficacia y eficiencia de la calidad de gestión educativa que caracteriza a su institución, tanto en los procesos como en los resultados y su impacto. Es lamentable apreciar que las instituciones educativas de nuestro país generalmente no alcanzan el nivel adecuado de calidad educativa esperado, debido entre otros

factores, al mal desempeño docente y a la mala gestión de no pocos directores que se desvían de los fines que su cargo amerita y deterioran la calidad de gestión educativa. Existen directivos carentes de capacidad para priorizar una adecuada gestión pedagógica e institucional, no evidencian disposición al cambio para mejorar el servicio educativo.

En muchos casos, la conducción de las instituciones educativas está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de dichas instituciones. Esto es muy perjudicial, puesto que los gerentes educativos, como líderes, son los encargados de velar para que se logren los objetivos y se alcancen las metas propuestas; estos directivos, muchas veces carecen o poseen poca información o preparación para el manejo de la organización educativa, por lo tanto se hace evidente su ineficacia en la administración educativa. Esa falta de preparación profesional está relacionada con la toma de decisiones, la motivación, la comunicación, el liderazgo, etc. Estos directivos han conllevado a limitar su acción a los aspectos meramente burocráticos, dejando de lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier organización pueda tener. Esta imprecisión o cumplimiento mediocre del rol gerencial de los directores, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables situacionales específicos, carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas, carentes de habilidades para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico que permita elevar la calidad de gestión educativa en su institución.

Por otro lado, existe una necesidad urgente de superar significativamente los deficientes niveles en la educación que surge como consecuencia por el bajo nivel de aprendizaje de los estudiantes. En este ámbito, es imprescindible observar el desempeño que cumple el docente frente al aprendizaje de sus estudiantes. Los docentes en su diaria labor pedagógica hacen uso de una serie de estrategias didácticas, métodos, técnicas y destrezas, con la finalidad de que sus alumnos aprendan los conocimientos, y pueden presentar un buen nivel de aprendizaje. No obstante, si bien algunos docentes aplican adecuadas metodologías, otros no lo hacen; incluso se puede decir que hay casos en que los docentes improvisan su labor, por ello es necesario evaluar esta característica tan importante y permitir de esta manera identificar factores y situaciones anómalas en el desempeño docente. En este sentido, el liderazgo del director, la calidad de gestión educativa y el desempeño docente, son factores fundamentales que afectan directa e indirectamente al aprendizaje de los estudiantes, y por lo tanto, en la calidad educativa del país.

## **1.2. DELIMITACION DEL PROBLEMA**

**a.- El desarrollo del proyecto de tesis se realizó del mes de agosto a diciembre, en la Institución educativa emblemática “Daniel Alcides Carrión” de Cerro de Pasco.**

## **1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Qué relación existe entre liderazgo del director, calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?

#### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- a) ¿Qué relación existe entre liderazgo del director y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?
- b) ¿Qué relación existe entre liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?
- c) ¿Qué relación existe entre calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?

### **1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación que existe entre liderazgo del director, calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Establecer la relación que existe entre liderazgo del director y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

- b) Establecer la relación que existe entre liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.
- c) Establecer la relación que existe entre calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

### 1.5. **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El liderazgo que ejerce el director y el desempeño de los docentes en una institución educativa, son factores determinantes vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa. Al hacerse evidente que los actores directos relacionados al aprendizaje de los estudiantes son influenciados en su labor por diversos elementos de gestión educativa, se plantea la necesidad de conocer si hay alguna relación significativa entre estas variables de estudio.

El estudio sobre liderazgo de un director viene a ser un componente central en el debate sobre el futuro de la educación, debido principalmente a los cambios significativos que se producen en forma permanente en las políticas educativas. La importancia actual del liderazgo de un director conlleva a investigar sobre el aspecto de la calidad de gestión educativa, con el fin de conocer cómo se manifiesta el liderazgo en la institución de sus directivos, y cuáles son sus características más resaltantes.

De esta manera, se ha considerado trascendente estudiar el liderazgo del director, la calidad de gestión educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, por las siguientes consideraciones que justifican su investigación:



El *valor teórico* de la investigación consiste en que se llenará un vacío en cuanto al conocimiento que se tiene respecto a la relación que existe entre liderazgo del director, calidad de gestión educativa y desempeño docente en una institución del nivel secundario. Hasta el momento no tenemos referencias de que se haya hecho una investigación de este tipo en nuestro medio.

El *aporte práctico* de la presente investigación es muy importante puesto que ayudará a elaborar estrategias de gestión educativa que tiendan a establecer una buena calidad educativa.

En lo que se refiere a la *utilidad metodológica*, la investigación aporta con la adecuación de tres instrumentos de medición, uno referido al liderazgo del director, otro a la calidad de gestión educativa y otro más sobre desempeño docente en la institución educativa estudiada.

Finalmente, el estudio tendrá un *valor social* importante, la investigación proporcionará información que será útil para los propios directivos, profesores, estudiantes, padres de familia, investigadores sociales y demás personas interesadas; además, contribuirá al mejoramiento de la calidad educativa, al tratar temas de gran magnitud concerniente a la problemática de gestión educativa.

## 1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las limitaciones más resaltantes que se tuvo fue referida a la cuestión económica, en tanto no existen fuentes de financiamiento que puedan respaldar las investigaciones universitarias, razón por la cual los graduandos debemos autofinanciarnos. Sin embargo, se hizo todo el esfuerzo por superar esta limitación ya que se trata de una temática crucial para el mejoramiento de la calidad educativa y además se justifica porque sus resultados son novedosos y trascendentes.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

- *A nivel local*, lamentablemente no se han encontrado trabajo de investigación alguno referido a las variables de estudio de la presente investigación.
- *A nivel nacional*, se pudo ubicar una Tesis titulado “**Liderazgo pedagógico del director y Desempeño profesional docente en la I. E. “San Antonio de Jicamarca”, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima metropolitana**” presentado por Segundo Manuel Mestanza Saavedra el año 2017 en la Escuela de Post Grado de la Universidad Inca Garcilaso De la Vega de Lima.

Las conclusiones más importantes fueron:

- a). Se ha demostrado que sólo el 46 % (23) de los docentes considera que el director gestiona con eficiencia la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, 55 % (27 docentes) que cuenta con habilidad en el manejo administrativo de los recursos y 44 % (22 docentes), que posee competencia en la orientación de los procesos pedagógicos. No obstante, su desempeño profesional aún no corresponde a la de un director líder pedagógico.
- b). Se ha demostrado que las y los docentes de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, son competentes en su desempeño profesional. El 87 % (43 docentes), son “Muy Buenos” en el Diseño de la Programación Curricular y en el Manejo de la Didáctica; y, el 57 % (28 docentes), son “Buenos” en la Aplicación de un Sistema de Evaluación. Esto quiere decir que son eficientes en los procesos de elaboración y ejecución de las unidades didácticas y/o sesiones de aprendizaje, así como en la evaluación del rendimiento de las y los estudiantes.
- c). Se ha demostrado que no existe una relación significativa entre la capacidad en la gestión institucional por parte del director de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, y el desempeño profesional docente.
- Otro trabajo de investigación se encontró a ***nivel nacional*** referido a la Calidad de la gestión Educativa. Esta Tesis titula: “**Gestión educativa y Calidad de la educación en Instituciones**

**privadas en lima metropolitana**” presentada por Silvia Zarela Alarcón Mujica el año 2013 en la Sección de Post Grado de la Universidad San Martín de Porres de la ciudad de Lima.

La conclusión más resaltante fue: “Los logros de los alumnos en materia de comunicación oral y escrita, análisis y síntesis y solución de problemas están directamente relacionados con la buena gestión de los directivos de las Instituciones; de modo que, la organización y participación a concursos es recurrente. Tan es así, que todas las Instituciones tienen reconocimientos nacionales e internacionales”.

- A *nivel internacional*, por vía Internet se han encontrado una variedad de trabajos de investigación que tratan la temática sobre liderazgo del director. Una de las más significativas es la que realizó Diana Judith Chamorro Miranda el año 2005 en la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid y se titula: “**Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a**”. La conclusión teórica más resaltante fue: “El liderazgo en los sistemas escolares eficaces es siempre activo en cuanto a que el director y el sistema escolar comparten una visión de lo que hay que hacer y cómo se hará. Asimismo, los directores líderes crean unas expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos que suponen un reto, y les motiva a trabajar más por reforzar una imagen de la escuela que cada vez va haciendo más suya.”

- Otra Tesis interesante a *nivel internacional*, se pudo ubicar sobre el desempeño docente. Una de las más resaltantes se tituló: **“Desempeño docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el Nivel de Educación Básica Superior del Centro Educativo Colegio de Bachillerato Ciudad de Portovelo, del Cantón Portovelo, Provincia de El Oro, en el año lectivo 2013 - 2014”**, realizado por Gina Fabiola Espinoza Galarza en la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador, el año 2014.
- La conclusión más importante que consideró fue: “El desempeño pedagógico de los docentes es bueno pues toma en cuenta los intereses, motivaciones y conocimientos previos de los alumnos como punto de partida en su clase, la cual siempre planifica previamente, procurando cumplir con las actividades allí programadas. Durante el desarrollo de las clases procuran aclarar dudas y reforzar el aprendizaje a través de actividades individuales y grupales, dentro y fuera del aula, aprovechando los recursos del entorno para el afianzamiento de los aprendizajes”.

## **2.2. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS**

### **2.2.1. EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

#### **2.2.1.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

Primeramente, es bueno delimitar lo que es un líder y sobre su acepción existen muchas definiciones. Cuando se trata del líder, nos referimos a la persona que ejerce el liderazgo. Desde esta

óptica al líder generalmente se le enfoca y analiza considerando sus características personales (carácter, habilidad, destreza), sus roles (figura, enlace, tomador de decisiones, motivador), los comportamientos, las fuentes y usos de poder que ejerce. Todo líder tiene que poseer cualidades de actitud (generosidad, valentía, convicción, sabiduría y riesgo), conductas de inspiración (motivación, pasión, congruencia, credibilidad e integridad, fe y esperanza) y comportamientos de interrelación (disposición y presencia, comunicación, capacidad de escuchar, convencimiento y negociación). El investigador Likert describe los cinco comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder eficaz, afirma que el líder debe tener “...*el fomento de relaciones positivas, el mantenimiento del sentimiento de lealtad al grupo, el entusiasmo para alcanzar altos estándares de rendimiento, la posesión de conocimientos técnicos y la capacidad de coordinación y planificación*” (Murillo, 2006: 12)

Otro aporte importante de las características que posee un líder, es la que precisa Samuel Gento Palacios (2002: 183). Él menciona: “*Líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven*”.

El líder debe ser la persona más reconocida por todos, como la más eficiente para ejercer cierta influencia sobre los demás individuos de una institución, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo. Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo.

Como líder, el gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz. Así, el liderazgo responde a una doble sensibilidad: a las personas y a los objetivos de la organización. El liderazgo no puede concebirse en forma totalmente separada de la organización o de la estrategia. Un líder que no sea estratega no sabría dónde liderar. Un líder que desconozca la estructura formal de su organización no sería capaz de medir las fuerzas de que dispone. Y un líder que no entienda la cultura de su organización no sabría hasta dónde puede empujar a la gente ni cómo hacerlo.

La definición de liderazgo proviene originalmente de la voz inglesa *lead*, verbo que denota la capacidad de conducir a un grupo de individuos, ya sea en un conflicto bélico, en una causa política, en una institución, etc. Por ende, líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción. El liderazgo es el arte de la



conducción de seres humanos. El liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes. El liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta y en una determinada situación. Es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos. En resumen, se puede afirmar que liderazgo es la influencia que tiene el líder en un grupo para alcanzar determinadas metas y objetivos.

El liderazgo consiste en la habilidad social para representar y dirigir grupos, para planificar y orientar el desarrollo de las acciones y para controlar las relaciones que se producen al interior del grupo.

Liderazgo es la acción de influir en los demás; actitudes conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.

A lo largo de los años se han vertido numerosas definiciones sobre el liderazgo. Uno de los más significativos es la que plantea el investigador Idalberto Chiavenato (2000: 315): “*El*

*liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer (...) incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales. (...) El liderazgo se apoya en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitosa, a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales. El líder debe ser capaz; los seguidores deben aportar voluntad”.*

El liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización. También se entiende al liderazgo como fenómeno social que aparece en los grupos sociales y en las instituciones y que se constituye en una influencia interpersonal ejercida en una situación dada, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

Chiavenato (2002a: 571) también expresa la importancia del liderazgo para las organizaciones sociales. Él menciona: “*El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo*

*necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto”.*

Los líderes deben estar en los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones puesto que las empresas los requieren en todos sus niveles y áreas de actuación. Se acota que liderazgo no significa lo mismo que administración; el administrador es responsable de los recursos y de funciones como planear, presupuestar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. La calidad del liderazgo se pone de manifiesto en actividades como consolidar la visión, alinear actitudes, inspirar y motivar; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las metas planteadas, lo persuade de que esas son las metas correctas y los motiva para que logren sus objetivos. Todas las relaciones de una organización conllevan líderes, comisiones, equipos de trabajo, relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc. Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores, es decir, si el conjunto le adjudica rasgos peculiares vinculados con las concepciones de los seguidores y su idiosincrasia; por lo que es

posible encontrar diferentes tipos de líderes según las características particulares del conjunto.

El líder que asume la responsabilidad de director de una institución debe guiar la determinación de lo que se va a realizar de forma correcta, proporcionar al personal los insumos y las condiciones necesarias para el trabajo efectivo, verificar que las tareas se hagan eficientemente y evaluarlas, e introducir cambios o innovaciones para corregir o mejorar el funcionamiento institucional. Hay que agregar que todo personal directivo debe tener presente que ocupar el puesto de la dirección no es ubicarse en una situación de privilegio que le posibilite comodidades injustificadas, ni usufructuar el cargo rehuyendo funciones y tareas de su competencia. Dirigir es convertir en propia y de máxima responsabilidad la tarea encomendada, poniendo en ella todo el interés que se concede a los asuntos personales; es integrarse al grupo de personas que han sido asignadas como colaboradoras.

El director de una institución educativa, como líder tiene el desafío de convocar a todos los miembros de la organización educativa a participar en extensas redes de trabajo, orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes, y generar un impacto social favorable hacia la institución educativa. El liderazgo tiene como función la de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del

talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales pre establecidos.

El director como gerente educativo que lidera una institución educativa no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas y burocráticas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

#### **2.2.1.2. LA TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

A lo largo de la historia se han planteado diversas teorías que explican las clases de liderazgo, sin embargo, en la actualidad la teoría con mayor predominancia es la teoría que plantea dos clases de liderazgo: transaccional y transformacional. Esta propuesta fue perfeccionada por Bernard Bass a fines del siglo pasado pero fue ya sustentada por Burns, y que Gimeno (1995: 20) sintetiza en pocas palabras estas propuestas sobre el liderazgo transaccional contrapuesto con el liderazgo transformacional en la siguiente cita: “...*el primero (liderazgo transaccional), centrado básicamente en tareas, describe las transacciones realizadas entre el director y sus seguidores de modo que aquél garantiza las condiciones de trabajo mientras éstos orientan su actividad hacia el logro de las metas preestablecidas. El liderazgo de transformación, por el contrario, no se centra tanto en las tareas*

*como en las personas, exigiendo del director la concepción y comunicación de una nueva visión del conjunto de la organización”.*

#### **A) LIDERAZGO TRANSACCIONAL**

El liderazgo transaccional promueve el motivar y dirigir a los seguidores principalmente mediante prácticas contingentes basadas en premios. La relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, coste-beneficio). Este líder persigue la motivación del empleado mediante el intercambio de recompensas contingentes con la determinación de un ambiente donde se perciba un vínculo mucho más cercano entre esfuerzos, metas logradas y grado de desempeño. El líder efectivo es un individuo que conoce con precisión las necesidades y expectativas de los trabajadores y actúa consecuentemente de acuerdo a ellas. Los rasgos principales de este liderazgo son el comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, las motivaciones y el nivel de desempeño. Existen tres componentes primarios del liderazgo transaccional que son la fuerza impulsora para que los subordinados alcancen las metas trazadas, estos son: a) *premios y reconocimientos contingentes*, b) *administración activa por excepción* (vigilancia del desempeño, toma de acciones correctivas y cumplimiento de las reglas para evitar los errores) y c) *administración pasiva por excepción* (espera e intervención ante los problemas graves).

## **DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL**

A continuación, se describen las dimensiones concernientes al concepto de liderazgo transaccional.

### **a). *RECOMPENSA CONTINGENTE***

El líder recompensa a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. La recompensa es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

Una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendaciones para aumentar sus remuneraciones, bonos y promociones; o inmateriales como reconocimiento público y honores por servicios prestados. Por otra parte, el líder también puede utilizar una gran variedad de formas de penalización cuando la tarea no se desarrolla satisfactoriamente (Bass, 1985, citado por Thieme Jara, 2005).

### **b). *DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVO***

El líder controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

### c). ***DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVO***

Caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados.

Esta teoría tiene mucha trascendencia hoy en día en la educación, es decir por la exigencia de una educación de calidad con equidad y por los constantes cambios e innovaciones, los cuales exigen que los directores asuman estilos de liderazgo que les permitan ser efectivos, para ello el liderazgo transformacional es la más pertinente. Como lo señala Bass (1988) citado por Thieme Jara (2005) los directores eficaces deben considerar individualmente a los miembros del equipo directivo, a los profesores y alumnos. El conocimiento de las fortalezas de cada uno y el apoyo que les brinda para superar sus debilidades le otorgan la fortaleza para liderar adecuadamente. Deben poseer un claro sentido de la misión de la institución integrando al profesorado y alumnado en él, ser persuasivos y plantearse metas altas de desempeño, motivar a sus seguidores para vencer el statu quo que haga posible la renovación pedagógica.

### **B) LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

La característica central del liderazgo transformacional es la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas. Este tipo de liderazgo tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en



líderes, los cuales se encargarán a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento en que sea necesario. Se pretende, pues, la trascendencia motivacional variando el fundamento sobre el cual opera el subordinado y cambiándose la óptica del cumplimiento regular al compromiso e involucramiento total. Se elevan las aspiraciones de logros y el desarrollo personal de todos los integrantes de la organización, mientras que al mismo tiempo se difunde el crecimiento de los grupos y las instituciones con fines trascendentes.

De acuerdo al investigador Maureira (2004: 4): “...*este liderazgo se encuentra formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y un quinto factor denominado tolerancia psicológica*”. Estos son sus dimensiones o componentes interdependientes del liderazgo transformacional y que se observan en la alta motivación de los sujetos para que realicen mucho más de lo esperado, en el aumento del grado de confianza y en la superación de sus intereses inmediatos por los de la institución a la que pertenecen. Hellriegel y Slocum (2004: 277) ofrecen una síntesis sobre este tipo de liderazgo: “*El liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada. El liderazgo transformacional se*

*puede encontrar en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, divisiones y la organización como un todo”.*

### **DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

A continuación, se describen las distintas dimensiones del liderazgo transformacional:

#### **a). *INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA***

Los líderes transformacionales desarrollan comportamientos que resultan en modelos de actuación para sus seguidores. Son admirados, respetados e inspiran confianza. Los seguidores se identifican con ellos y desean emularlos. El líder desarrolla estos atributos preocupándose de las necesidades de los otros por sobre las propias. Es consistente y demuestra niveles altos de ética y moral. Evita usar su poder en beneficio personal (Thieme Jara, 2005).

En cuanto a esta dimensión, el líder carismático proporciona la visión y un sentido de misión, inspira orgullo, respeto de logro y confianza, incrementa el optimismo. Los líderes carismáticos motivan, despiertan e inspiran a sus seguidores.

#### **b). *INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL***

El líder motivador se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. Comunica grandes expectativas, expresa propósitos importantes con gran sencillez. Orienta a los seguidores a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa.

Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación de los equipos.

Thieme Jara (2005), señala las siguientes acciones como típicas de este estilo: tratar a cada colaborador de acuerdo a sus individualidades, reconocer los logros o el trabajo bien hecho, entregar siempre apoyo y respaldo a sus colaboradores, transmitir información permanentemente, delegar funciones, incrementar responsabilidades, propiciar un buen clima laboral, fomentar el intercambio de experiencia intergeneracional, facilitar la participación en la toma de decisiones y fomentar el trabajo en equipo.

c). ***ESTIMULACIÓN INTELECTUAL***

Se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para romper con los esquemas del pasado.

El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas.

En términos generales el líder transformacional, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas, haciendo hincapié en la creatividad y la innovación. Crea un entorno flexible y abierto a aprender de la experiencia. Al respecto Bennis y Nanus (1985), citado

por Thieme Jara (2005) señalan que un elemento crítico para fomentar la innovación y la creatividad es mantener la confianza en la organización. Los procesos innovadores causan resistencia y se requieren numerosos intentos antes de ser aceptados. La confianza permite al líder preparar la organización para ser conducida en tiempos confusos.

d). ***CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL***

Se refiere a las habilidades del líder para tratar a los seguidores con cuidado y preocupación. Cada seguidor se siente valorado por su aportación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.

El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización. En términos generales, presta atención personal, trata a cada trabajador de manera individual, dirige y aconseja.

Mientras que el carisma de un líder puede atraer a los seguidores hacia una visión o misión, la consideración individual empleada por un líder contribuye también de manera significativa en lograr el potencial más amplio de los seguidores.

e). ***TOLERANCIA PSICOLÓGICA***

Se refiere al uso del sentido del humor como estrategia por el líder para resolver situaciones conflictivas en aspectos de relaciones

humana. Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Desde luego, el líder caracteriza a una persona con una buena salud mental, lo que le permite actuar siempre con un buen humor.

### **2.2.1.3. EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

El director de una institución educativa representa la máxima autoridad y, además de ejercer las funciones de representación, es la persona que decide los asuntos ordinarios. No obstante, se entiende que su función principal es la de coordinar la tarea de gobierno de todas las personas que componen el equipo. El director es el primer responsable del trabajo pedagógico donde lo más importante que se gestiona son los procesos de enseñanza – aprendizaje y todo lo demás que se articula a ellos. Es importante que el director sea un líder de equipo, lo cual se entiende como una competencia conductual que involucra una serie de capacidades para articular los recursos personales de los miembros del equipo de trabajo para que actúen con eficacia y efectividad de acuerdo a los estándares de la institución educativa.

Cada institución educativa tiene es una realidad diferente y tiene sus propios objetivos por lo que las funciones específicas del director son distintas de acuerdo al contexto presentado. Definitivamente su primera función es la obtención de los resultados previstos contando con la ayuda de toda la comunidad educativa. Lo

que significa que el director como líder reúne los esfuerzos para alcanzar el objetivo común. Sin embargo, al mencionar las tareas específicas, el directivo debe dedicar bastante esfuerzo a innovar programas para fortalecer y defender los objetivos institucionales y a orientar a los colaboradores con un doble fin: lograr su competencia técnica y lograr que comprendan cada vez mejor la cultura o el ideario del centro.

Los directores son los encargados de influenciar, conseguir y provocar cambios, mejorar las prácticas para conseguir aprendizajes de calidad tanto para los estudiantes como para el resto de la comunidad educativa que debe aprender una cultura basada en el logro del propósito de la institución.

El director como líder pedagógico está en permanente búsqueda de instancias, estrategias y herramientas que orienten y permitan conseguir mejores resultados de aprendizajes en los estudiantes, quienes en muchos casos provienen de sectores sociales económicamente vulnerables.

Los directores como líderes pedagógicos sirven de guía y apoyo a la labor del profesor, comparte y pone su experiencia a disposición del quehacer pedagógico, de modo que genera una articulación real entre los distintos niveles de enseñanza, entre los sectores de aprendizaje, en relación al uso de recursos pedagógicos, métodos, formas de enseñanza, estructura de clases, ambiente de aprendizaje y planificación entregando retroalimentación inmediata,

de manera que se vaya generando un estándar para la organización, asegurando la instalación de prácticas pedagógicas y aprendizajes en el mediano y largo plazo para los estudiantes. Ajustar, modificar, implementar prácticas de liderazgo no es una tarea sencilla, se pasará por distintas etapas y niveles de efectividad antes de que sean parte de la rutina diaria de trabajo.

Diariamente se construye y mejora el trabajo y mientras sea más compartido el liderazgo entre los docentes y directivos, este influirá más en los procesos, en la organización y en la cultura escolar.

El Ministerio de Educación en el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MINEDU, 2013), señala que en las escuelas se llevan a cabo una serie de procesos pedagógicos cuya principal meta es promover y garantizar el logro de los aprendizajes. Esto es posible siempre y cuando la institución educativa sea democrática, al promover la participación de los diferentes agentes que la constituyen, pues de esta manera se crearán las condiciones necesarias para propiciar el desarrollo integral de la persona, dándose prioridad al desarrollo de competencias en los estudiantes bajo la responsabilidad de los docentes comprometidos con su misión, del director como promotor de acciones participativas y generador de la gran transformación del centro escolar, el cual no debe ser visto como un lugar aislado de los problemas y necesidades de la sociedad, sino más bien como parte del contexto económico – social en el que se desenvuelve.

## **2.2.2. LA CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA**

### **2.2.2.1. DEFINICIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA**

El tema de la gestión educativa ha sido tratado en los diferentes niveles y en las diversas modalidades dentro del ámbito educativo.

El estudio sobre la organización y administración de la educación han pasado por diferentes enfoques en el transcurso del tiempo, siendo en un inicio una administración centralista, cumplidores de normas y un aprendizaje netamente deductivo hasta la actualidad que conciben a la administración de la educación como un proceso descentralizado y participativo por parte de todos los componentes de la institución educativa, buscando la autonomía de las mismas así como la mejora de la calidad educativa.

La gestión educativa es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político y económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo.

Gestionar en educación es transformar a la institución en una organización centrada en lo pedagógico (aprendizaje e innovación) adoptando y propiciando acciones novedosas que le permitan transformarse bajo una visión factible e integral.

La gestión educativa es la función orientada a forjar y mantener esquemas administrativos y pedagógicos como procesos internos de naturaleza demográfica, equitativa y eficiente que permitan a los receptores educativos desarrollarse como personas



plenas, responsables, eficaces y como ciudadanos con la capacidad de sincronizar su proyecto personal con el social (Carrillo: 2002)

Por lo mismo, es importante conocer a la institución mediante un diagnóstico, identificando y potenciando sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, así como las percepciones que tienen los integrantes de la institución. Lo que generará una descripción real de la situación en la que se encuentra la institución.

La gestión educativa es una labor colectiva que incluye a todos los actores de la educación, las cuales deben tener una meta colectiva; siendo la comunicación un requisito indispensable entre ellas, para así proceder con la toma de decisiones de acuerdo a los lineamientos de la institución resumidos en su visión y misión que se han planteado.

La gestión educativa es la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza y aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes.

En últimas instancias, la gestión educativa está dirigida mejorar la calidad educativa de una institución, entendida esta como el nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida.

La gestión educativa mantiene un enfoque sociológico que está centrado en los actores y en las relaciones internas y cómo

intervienen en su entorno para alcanzar los logros de los objetivos Institucionales, así como los componentes de la institución para tomar conciencia de los procesos y su capacidad de decisión, y estas dos funciones deben ser compartidas. Las nuevas perspectivas de la gestión educativa implican la idea de que todos los actores que participan en la educación se incorporen en la conducción de la institución, puesto que ellos son los que actúan y tienen que ver principalmente con todo lo que ocurre en la institución educativa.

Uno de los elementos centrales de la calidad de gestión educativa es el clima institucional. Esto se refiere al ambiente interno existente entre los actores de la institución. Es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y una elevada práctica moral de sus miembros. Por tanto, trabajar por la mejora del clima institucional es trabajar por la calidad educativa de una forma directa.

El clima imperante en una institución educativa es el resultado de un conjunto de procesos intervinientes: de las condiciones ambientales que caracterizan la institución educativa, la estabilidad socio emocional de los profesores y estudiantes, de las condiciones de la infraestructura, etc. Cada institución posee un clima propio y distinto. El clima determina la calidad de vida y la productividad de los profesores y de los estudiantes. El clima es un factor crítico para la salud y para la eficacia de la institución. Así el

clima institucional se convierte en el termómetro más eficaz para medir la calidad de gestión educativa que tiene una institución.

#### 2.2.2.2. COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa está integrada por tres componentes, cada uno de ellos enfocado en una determinada función específica que se realiza en la institución.

⇒ **La gestión institucional**, es la interrelación de los componentes educativos para el logro de resultados, en otras palabras, es la marcha de la organización educativa en su totalidad buscando la creación de un ambiente o clima institucional propicio de relaciones interpersonales óptimas y una adecuada cultura institucional; y por otro lado, se relaciona el ejercicio de las funciones administrativas, planeamiento, organización, dirección y control institucional.

⇒ **La gestión administrativa**, es el manejo de los procesos y actividades que tiene que ver con la selección y desarrollo de los recursos humanos, materiales y financieros, así como los procedimientos administrativos.

⇒ **La gestión pedagógica**, es el manejo de todos los procesos de enseñanza y aprendizaje desde el campo curricular y didáctico y la oportuna relación de los agentes educativos para el logro de los perfiles deseados; esto implica no solo las relaciones técnico pedagógico sino también el aspecto personal, social y humano.

Incorporar a todos los agentes de la institución educativa en la gestión educativa implica el delegar funciones y responsabilidades, lo

cual nos invita a pensar en la aplicación de una política descentralizadora y participativa.

Por lo tanto, la gestión educativa no es simplemente la administración de los recursos de la institución educativa sino el desarrollo y procesos que se den para brindar una educación de calidad y que no solo responda a las necesidades de los componentes de la institución sino también de la sociedad buscando la participación de todos quienes componen la institución.

La gestión sería mucho más fructífera siempre que intervinieran todos los miembros constitutivos de la institución educativa, no solo en la parte institucional que es lo global, sino en los dos componentes básicos que es la *gestión administrativa* que tiene que ver con el manejo de los recursos, materiales, humanos y económicos, así como la *gestión pedagógica* donde se manejan los procesos de enseñanza y aprendizaje.

#### **2.2.2.3. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa cuenta con los siguientes instrumentos:

##### **A) PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

El PEI se define como un instrumento de gestión de una institución educativa cuya función es articular el trabajo pedagógico e institucional, orientando, de manera complementaria, autónoma y participativa, en el mediano y largo plazo, hacia el logro de aprendizajes de calidad y al desarrollo de los objetivos estratégicos del sistema educativo. El PEI se aprueba por Resolución Directoral, después de recibir la opinión

favorable del Consejo Educativo, según sea el caso. Se envía sólo la primera vez, o cuando se modifique, al Órgano Intermedio del Ministerio de Educación, el que adoptará medidas específicas dirigidas a estimular los proyectos más innovadores y viables.

***La elaboración del P.E.I.*** se realiza en todos los niveles, modalidades y programas de la institución educativa, dándoles sentido y fortaleciendo además a la identidad de la institución. En este enfoque, el PEI concreta en su elaboración, ejecución y evaluación, un proceso permanente de participación real y activa de los actores educativos y de la comunidad para el cambio innovador de la institución escolar.

Al mismo tiempo, el PEI puede y debe permitir compartir los avances y logros de las Instituciones Educativas pioneros en proyectos de innovación y procesos de participación y democratización institucional dentro de su ámbito local y regional, para aportar al desarrollo educativo, en el marco provincial y regional.

El director de la institución educativa conduce el proceso de construcción del PEI, considerando los diferentes niveles y modalidades, garantizando que el diagnóstico, los propósitos y las condiciones se elaboren y decidan de común acuerdo entre directivos, docentes, padres y estudiantes. La propuesta pedagógica, se construye y define por acuerdos entre directivos y docentes, en consulta con los padres y estudiantes. Los mecanismos de gestión participativa se determinan a propuesta de los directivos, con opinión favorable del Consejo Educativo.

## **B) PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)**

Instrumento de gestión operativa que establece cada año los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional. Sus componentes son: diagnóstico, metas, actividades, presupuesto, plan de monitoreo, supervisión y evaluación. Es aprobado antes del inicio del año lectivo mediante Resolución Directoral de la Institución Educativa, después de recibir la opinión favorable del Consejo Educativo, según sea el caso. Se envía anualmente a la instancia educativa provincial o regional a la que pertenece.

De alguna manera, en el campo de la educación estamos mucho más familiarizados con el Plan Anual como Instrumento de Planeamiento, debido a que es el que se usa desde hace muchos años.

El Plan Anual de Trabajo, también llamado Plan Operativo, es el instrumento de planeamiento de corto plazo. Es el instrumento que sirve al PEI para operar en la acción concreta, en el plazo de un año (periodo de duración de las actividades en el colegio).

En el Manual del Director (1996), el Ministerio de Educación considera que el Plan Anual de Trabajo es el instrumento que hace posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional se hagan realidad progresivamente.

Este documento contiene los objetivos pedagógicos y de gestión que debe alcanzar la institución educativa en el plazo de un año.

De esta manera el Plan Anual de Trabajo es una herramienta que ordena el avance en la ejecución del PEI y debe, por lo tanto, permitir saber cuánto se está avanzando periódicamente.

Sobre el *contenido del PAT* no hay mucho consenso. A pesar de contar con definiciones oficiales, aún no se ha logrado homogenizar un esquema básico coherente, aceptado y estable. Sin embargo, el esquema que presenta el Ministerio de Educación, es el que se toma como referencia y es como sigue:

- Presentación
- Objetivos
- Organización de la institución educativa
- Metas
- Programación
- Recursos
- Evaluación

El *esquema de un Plan Anual de Trabajo* presenta las siguientes partes:

- Datos informativos
- Presentación
- Finalidad del plan
- Resumen ejecutivo del PEI
- Objetivos operativos
- Indicadores por objetivo
- Metas de atención

- Ocupación
- Físicas
- Proyectos de innovación:
  - Plan de Innovación Didáctica
  - Plan de Supervisión y Asesoría
- Proyecto de Escuela de Padres
  - Talleres para la Familia
  - Dinamización de Comités de Aula
- Proyectos de Capacitación de Recursos
  - Plan de Convenios y Donaciones
  - Plan de Generación de Ingresos

### C) REGLAMENTO INTERNO (RI)

El Reglamento Interno (RI), regula el funcionamiento organizativo, administrativo y pedagógico de la Institución Educativa y de los distintos actores, en el marco del PEI y de las normas oficiales. Se aprueba mediante Resolución Directoral de la Institución Educativa y deberá tener previamente la opinión favorable del Consejo Educativo, según sea el caso.

Los *requisitos* que debe tenerse en cuenta en la elaboración *del reglamento interno* son:

- Debe guardar coherencia con la política educativa y todos los componentes internos de la Institución Educativa emanadas de las instancias superiores.



- Guardar unidad y coherencia con los documentos normativos del sector. Ley Orgánica de Educación, Ley General de educación, Ley de administración Pública, Ley del magisterio Nacional, Reglamentos de cada Ley, Normas de Administración y Control del Personal, Etc.
- Precisar las áreas de competencia y niveles de decisión de los estamentos administrativos internos, a fin de evitar interferencias y supervisión organizacional.
- Precisar las líneas de dependencia y coordinación de los órganos competentes y delimitar las responsabilidades, a fin de facilitar el control interno.
- Establecer líneas recíprocas de comunicación en todos los niveles a fin de mantener la fluidez y asegurar la eficiencia de los servicios.
- Precisar la delegación de funciones en todos los órganos internos, asegurando la gestión institucional.
- Asegurar la participación de los agentes de la educación de la Institución Educativa.
- Prever el rompimiento de relaciones y estímulo en el cumplimiento de las responsabilidades
- Precisar los deberes y responsabilidades de la institución y de los servidores, así como de los estudiantes, padres de familia y de los usuarios en general.

#### 2.2.2.4. LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

Un *proyecto* es una propuesta organizada, integrada y sistematizada para realizar una actividad que debe cumplirse en un tiempo determinado, para lo cual se plantean objetivos y plazos.

La elaboración y ejecución de un proyecto tiene mayor significado cuando se trabaja de forma participativa, considerando diversas alternativas de acción desde la definición de una situación problemática, la elaboración de los objetivos, los resultados que se esperan alcanzar, la metodología que se pretende desarrollar y la forma de evaluar todos los procesos.

La *innovación* es una realización que tiene la intención de cambio, transformación o mejora de la realidad existente en la cual la actividad creativa entra en juego.

Un cambio es innovador cuando se genera en la dimensión de lo interno, cuando produce transformaciones estructurales en un sistema. En muchos países de América Latina se vienen utilizando las Innovaciones Educativas como una de las estrategias eficaces en el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación.

Un aporte teórico importante al estudio de esta temática fue la que dio el investigador Jaume Carbonell (Cañal de León, 2002: 11-12), quien define la innovación educativa como un “conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos

*sistematizados, mediante las cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes. La innovación no es una actividad puntual sino un proceso, un largo viaje o trayecto que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado. Su propósito es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje. La innovación, por tanto, va asociada al cambio y tiene un componente –explícito u oculto– ideológico, cognitivo, ético y afectivo. Porque la innovación apela a la subjetividad del sujeto y al desarrollo de su individualidad, así como a las relaciones teoría-práctica inherentes al acto educativo.”*

Por lo tanto, la innovación educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación.

La ***innovación educativa entendida como estrategia de cambio***, es imprescindible para comprender el mecanismo para mejorar la calidad educativa. Dadas las demandas y necesidades del escenario nacional y mundial planteadas se hace necesaria la implementación de proyectos de innovación en el área de

educación que respondan a contextos específicos como una estrategia de descentralización educativa, transformación institucional y un crecimiento continuo, que implica que todos los actores de la comunidad educativa cambien en sus formas de pensar el pasado, repensar el presente para poder así visualizar un futuro mejor.

Esto requiere de una actitud dispuesta a enfrentar los problemas cotidianos como una oportunidad de aprendizaje en el proceso de maduración como personas, como equipo de trabajo y finalmente como una institución que se orienta a brindar una educación de calidad, centrada en las demandas y necesidades de los educandos.

Teniendo estas consideraciones, es posible que se inicie un proceso de apropiación y convencimiento de lo que se está construyendo de manera sistemática, lo cual va a ser realimentado a través del trabajo en equipo en donde todos los miembros tengan la oportunidad de expresar sus opiniones acerca del problema priorizado y crear de manera colectiva las alternativas innovadoras para su solución.

### **2.2.3. EL DESEMPEÑO DOCENTE**

#### **2.2.3.1. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE**

El término de *desempeño docente* se refiere a la capacidad que tiene el profesor para llevar a cabo, de manera competente, las funciones inherentes al desarrollo de su actividad educativa. Es la

capacidad que tiene el profesor para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo y las funciones profesionales que exige su labor.

El desempeño docente implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus estudiantes para su logro de desarrollo integral y así evitar el pragmatismo, el inmediatismo y la improvisación durante su gestión en el aula de clases. Todo educador debe tener en claro que el sujeto del proceso educativo y la razón de ser es el estudiante.

Sobre el desempeño docente existen varias definiciones en la literatura especializada. Una de ellas, es la que menciona Cahuana (2006: 65): *...es el ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones y roles establecidos legal, institucional y socialmente, pero que son inherentes a la profesión docente. Entre tales actividades, se mencionan la planificación y programación educativa, la facilitación del aprendizaje, el empleo de estrategias didácticas, el uso de materiales y medios didácticos, la evaluación del aprendizaje, etc. Las que configuran en su conjunto, lo esencial del proceso educativo. Esta esencialidad del factor desempeño docente ya considerada en la determinación del problema de investigación se ha verificado mediante múltiples estudios, al punto que se ha incluido un conjunto de rasgos relativos al desempeño docente, como propios del patrón de las denominadas escuelas eficaces, entre las que se mencionan una elevada participación de la*

*docencia en las decisiones pedagógicas, considerándoseles como profesionales expertos.*

Del mismo modo, Acevedo (2002: 85) define que el desempeño docente: *es la actuación del docente en relación a cada uno de los aspectos relevantes del ejercicio de su profesión. En esta definición se trata de enfatizar la actuación del docente, lo que hace, cómo enseña, pues esto es en ocasiones la única vía de realización del perfil propuesto.*

Para una educación de buena calidad se requieren docentes con una formación integral y que sean capaces de desempeñarse como promotores y agentes del cambio. De esta manera, el docente tiene que enfrentarse a la tarea de renovarse constantemente para crecer a nivel personal y profesional e introducir cambios significativos en la práctica pedagógica.

#### **2.2.3.2. ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

Los estándares del desempeño docente son elementos clave en el proceso que tiende a mejorar la calidad educativa. En términos generales, un estándar es un modelo, patrón, referencia o una meta (lo que debiera hacerse) como una medida de progreso hacia esa meta (cuán bien fue hecho).

Es por ello que cada uno de estos estándares se subdivide en un conjunto de indicadores respecto a los cuales hay cuatro niveles de desempeño: Insatisfactorio, Básico, Competente, y Destacado.

Los estándares se expresan en términos de lo que sabe y puede hacer quien ingresa al ejercicio docente. Descansan, por tanto, sobre dos elementos conceptuales importantes.

**A) *Base de conocimientos necesarios para un buen ejercicio profesional docente***

Los conocimientos básicos requeridos para que un educador ejerza adecuadamente su docencia, se centran en cinco áreas principales:

1. Contenidos del campo disciplinario o área de especialización respectiva, con énfasis en la comprensión de los conceptos centrales en este campo y su modo de construcción, como también conocimientos sobre procedimientos respecto a aquellas materias cuyo aprendizaje se evidencia en acciones y producto.
2. Los alumnos a quienes van a educar: Cómo ocurre el desarrollo de los individuos en sus dimensiones biológicas, emocionales, sociales y morales; nociones sobre los procesos de aprendizaje, la relación entre aprendizaje y desarrollo, la diversidad de estilos de aprendizajes y de inteligencias y las diferentes necesidades de los estudiantes.
3. Aspectos generales o instrumentales considerados importantes para la docencia, como son las tecnologías de la información y la comunicación, los métodos de investigación del trabajo docente y la formación en áreas relacionadas con el respeto a las personas, la convivencia, participación democrática y el cuidado del medio ambiente.

4. El proceso de enseñar, las formas de organización de la enseñanza y el currículum de los distintos niveles. Conocer las maneras de conceptualizar la enseñanza, las estrategias para organizar los procesos de enseñanza y crear ambientes conducentes a ello; el sentido y propósito de la evaluación y calificaciones; para atender las distintas metas de enseñar. Comprender también el conocimiento sobre modos de apoyar a alumnos en sus dificultades personales, sociales, de aprendizaje, comprensión y manejo del comportamiento social.
5. Las bases sociales de la educación y la profesión docente. Esto Implica comprensión de los factores sociales y culturales que afectan los procesos educativos en los espacios estructurados de las instituciones educativas.

**B) *Elementos que constituyen el proceso de enseñanza-aprendizaje***

Debido a que la función específica del educador es enseñar en contextos educativos diseñados para este fin, como son los espacios escolares, los estándares se refieren a los actos de enseñar que se dan en ese contexto y al nivel de desempeño docente que necesitan demostrar los profesores.

Al respecto, se plantea que la *condición primaria para su efectividad es reconocer y comprender el estado actual en que se encuentran quienes aprenden* implica también que los actos de enseñar deben ser preparados. Por otra parte, el acto de enseñar requiere establecer un ambiente de aprendizaje propicio para las metas y fines planteadas, con reglas de comportamientos conocidas y aceptadas por los



educandos, de acuerdo a su estado de desarrollo cognitivo, social y moral.

Además, la enseñanza se realiza mediante estrategias interactivas que permitan a los estudiantes comprender, en forma personal y también participativa, conceptos y relaciones o manejar destrezas y capacidades. La evaluación o monitoreo del aprendizaje necesita dirigirse tanto a las metas planteadas antes como a las que emergieron durante el proceso de enseñanza y que requiere de estrategias apropiadas que permitan juzgar y comprender tanto el estado de progreso como la culminación de aprender de cada estudiante. Para evaluar la calidad docente se requieren evidencias acerca de su desempeño.

Para que el proceso enseñanza y aprendizaje sea exitoso debiera producir satisfacción y favorecer aspectos motivacionales y actitudinal en los participantes, los que se expresan en los siguientes niveles.

- a) **Nivel Institucional.** Se relaciona con el clima institucional y aborda elementos de:
  - Estilos de gestión
  - Normas de convivencia
  - Formas y grado de participación de la comunidad
- b) **Al interior del Aula.** Se relaciona con el ambiente de aprendizaje y aborda elementos como:
  - Relaciones Profesor-alumno
  - Metodologías de enseñanza

- Relaciones entre pares

c) **Intrapersonal.** Se relaciona con creencias y atribuciones personales:

- Autoconcepto de estudiantes y profesores

- Creencias y motivaciones personales

-Expectativas sobre los otros

El proceso más importante es el clima emocional que se genera en el aula. Las percepciones de los alumnos en cuanto al tipo de clima emocional tienen una incidencia muy fuerte en sus resultados.

### 2.2.3.3. **DOMINIOS, COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS EN EL MARCO DE UN BUEN DESEMPEÑO DOCENTE**

Diversos países han promovido la definición de criterios de Buen Desempeño Docente o Marcos para la Buena Enseñanza como un primer peldaño en el proceso de construcción e implementación de políticas públicas dirigidas a fortalecer la profesión. La construcción de un Marco de Buen Desempeño Docente es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad. Constituye un proceso de deliberación sobre las características de una enseñanza dirigida a que los estudiantes peruanos logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica, y aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo profesional permanente que garantice estos aprendizajes. Se trata de un ejercicio muy

significativo, por ser la enseñanza y el quehacer de los docentes un asunto público de gran importancia para el bien común.

## **DOMINIO 1: PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES**

### **COMPETENCIA 1**

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

#### ***Desempeño 1.***

Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.

#### ***Desempeño 2.***

Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.

#### ***Desempeño 3.***

Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.

### **COMPETENCIA 2**

*Planifica la enseñanza de forma colegiada, lo que garantiza la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos*

*disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.*

***Desempeño 4.***

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

***Desempeño 5.***

Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.

***Desempeño 6.***

Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.

***Desempeño 7.***

Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.

***Desempeño 8.***

Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.

***Desempeño 9.***

Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.

***Desempeño 10.***

Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo.

**DOMINIO 2: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES**

**COMPETENCIA 3**

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

***Desempeño 11.***

Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.

***Desempeño 12.***

Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.

***Desempeño 13.***

Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.

***Desempeño 14.***

Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.

***Desempeño 15.***

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

***Desempeño 16.***

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

***Desempeño 17.***

Reflexiona permanentemente con sus estudiantes sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.

**COMPETENCIA 4**

*Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo*

*que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.*

***Desempeño 18.***

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

***Desempeño 19.***

Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.

***Desempeño 20.***

Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.

***Desempeño 21.***

Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.

***Desempeño 22.***

Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motivan a aprender.

***Desempeño 23.***

Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.

***Desempeño 24.***

Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.

**COMPETENCIA 5**

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

***Desempeño 25.***

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

***Desempeño 26.***

Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.

***Desempeño 27.***

Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.

***Desempeño 28.***



Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.

***Desempeño 29.***

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

**DOMINIO 3: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD**

**COMPETENCIA 6**

*Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.*

***Desempeño 30.***

Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.

***Desempeño 31.***

Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.

***Desempeño 32.***

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

#### **COMPETENCIA 7**

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

##### ***Desempeño 33.***

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

##### ***Desempeño 34.***

Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.

##### ***Desempeño 35.***

Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.

#### **DOMINIO 4: DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE**

#### **COMPETENCIA 8**

*Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y*

*colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.*

***Desempeño 36***

Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.

***Desempeño 37.***

Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.

***Desempeño 38.***

Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.

**COMPETENCIA 9**

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

***Desempeño 39.***

Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos.

***Desempeño 40.***

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

#### 2.2.3.4. RÚBRICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

En la actualidad, se han establecido normativamente aspectos puntuales que se deben tomar en cuenta para la evaluación del Desempeño Docente. Estos aspectos son denominados Rúbricas de Evaluación del Docente. Estas rúbricas tienen como finalidad evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes.

Se han establecido seis rúbricas o desempeños en relación a la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, considerado en el Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD).

##### ***Rúbrica 1: “INVOLUCRA ACTIVAMENTE A LOS ESTUDIANTES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE”***

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

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son tres:

a). ***Acciones del docente para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje***

Un docente promueve el involucramiento activo de los estudiantes cuando plantea actividades de aprendizaje que captan su atención

(por ser desafiantes, amenas, motivadoras o variadas) y/o les brinda múltiples oportunidades de participación a través de trabajos grupales, debates, formulación de preguntas, entre otros. Es decir, el docente considera y gestiona de forma deliberada la participación de los estudiantes en la sesión.

b). ***Proporción de estudiantes involucrados en la sesión***

Evalúa en qué medida el grupo de estudiantes se encuentra interesado y/o participa activamente durante el desarrollo de las actividades de aprendizaje.

El interés de los estudiantes se observa cuando muestran una actitud receptiva y escuchan atentamente las explicaciones o exposiciones, responden con gestos o siguen con la mirada las acciones del docente. Asimismo, dicho interés se evidencia cuando los estudiantes se esfuerzan, manifiestan entusiasmo y son perseverantes en las tareas que ejecutan (están concentrados e intentan realizar lo propuesto de la mejor manera, se divierten al ejecutarlas o las desarrollan con afán) o cuando las interacciones entre ellos están relacionadas a la tarea de aprendizaje (por ejemplo, comparten ideas sobre cómo resolver mejor el problema planteado o qué estrategia van a emplear para organizarse).

c). ***Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende***

En este aspecto, se valora si el docente busca que los estudiantes le encuentren utilidad o sentido a lo que están aprendiendo, y no si

explícita o no los propósitos de aprendizaje. El docente favorece que los estudiantes comprendan de qué forma lo que aprenden mediante las actividades desarrolladas en la sesión está vinculado a la resolución de problemas de la vida real, a la actualidad o a sus intereses; o bien favorece la comprensión de cómo las actividades realizadas contribuyen a un mejor abordaje de situaciones futuras o al desarrollo de estrategias que les serán útiles.

***Rúbrica 2: “MAXIMIZA EL TIEMPO DEDICADO AL APRENDIZAJE”***

Esta rúbrica valora la capacidad del docente de gestionar el tiempo de la sesión, de tal manera que se aproveche la mayor cantidad del mismo para el desarrollo de las actividades de aprendizaje. En este sentido, se evalúa la fluidez y efectividad con que el docente maneja las transiciones entre una actividad y otra, las interrupciones y las acciones accesorias.

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

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos:

a). ***Tiempo de la sesión ocupado en actividades de aprendizaje***

En esta rúbrica, se evalúa que los estudiantes estén ocupados en las actividades de aprendizaje propuestas, ya sea de forma individual o en grupos (por ejemplo, que estén prestando atención a la narración del docente, debatiendo con sus compañeros, dibujando a los personajes de un cuento, exponiendo, observando una planta, etc.). Si bien las actividades deben estar dirigidas a promover el aprendizaje, en esta rúbrica, no se evalúa la calidad de las mismas; es decir, no se hace una valoración de su pertinencia, complejidad o demanda cognitiva.

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

En esta rúbrica, se mide la eficacia del docente para manejar las transiciones, gestionar de manera efectiva las interrupciones e invertir poco tiempo en las acciones accesorias.

Las transiciones son aquellas acciones que se realizan para pasar de una actividad a otra, tales como guardar o sacar materiales, organizar el mobiliario, desplazarse para reubicarse, formar grupos, etc.

***Rúbrica 3: “PROMUEVE EL RAZONAMIENTO, LA CREATIVIDAD Y/O EL PENSAMIENTO CRÍTICO”***

Esta rúbrica evalúa si el docente promueve el desarrollo de habilidades de pensamiento de orden superior en los estudiantes (como el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico),

proponiendo actividades de aprendizaje y estableciendo interacciones pedagógicas que estimulen la formulación creativa de ideas o productos propios, la comprensión de principios, el establecimiento de relaciones conceptuales o el desarrollo de estrategias.

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

- a). *Actividades e interacciones que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico*

Evalúa si el docente promueve las siguientes habilidades de pensamiento de orden superior:

**Razonamiento:** se refiere a la capacidad de resolver problemas novedosos, realizar inferencias, extraer conclusiones y establecer relaciones lógicas. Se excluyen de esta categoría las actividades que solo demandan del estudiante aprendizaje asociativo (conexiones simples de unidades de información ya dadas), memorización, repetición o reproducción de un procedimiento.

**Creatividad:** alude a la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o establecer nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales ante los problemas planteados. Así mismo, se considera la capacidad de crear un producto de manera libre y singular que permita expresar la propia subjetividad.

**Pensamiento crítico:** referido a una toma de postura fundada, es decir, argumentada sobre la base de un análisis previo respecto de



algún tema, concepto, situación, problema o idea. No hay que confundir “crítico” con formular una crítica negativa o dar una opinión desfavorable; lo importante es que la postura o la opinión se base en argumentos. Por ejemplo, ante la lectura de un texto argumentativo, se pide al estudiante que indique si está de acuerdo o en desacuerdo con el autor del texto y que argumente por qué; o, en un debate sobre un tema polémico, como la eutanasia o la pena de muerte, se pide a los estudiantes que tomen una postura y la defiendan con argumentos.

***Rúbrica 4: “EVALÚA EL PROGRESO DE LOS APRENDIZAJES PARA RETROALIMENTAR A LOS ESTUDIANTES Y ADECUAR SU ENSEÑANZA”***

Esta rúbrica evalúa el acompañamiento que hace el docente del proceso de aprendizaje de los estudiantes y las medidas que toma durante la sesión para brindarles apoyo pedagógico pertinente. Se valora aquí el monitoreo que realiza el docente de los avances y dificultades de los estudiantes en el logro de los aprendizajes esperados durante la sesión, así como la calidad de la retroalimentación que brinda a los estudiantes y la adecuación que hace de las actividades de la sesión considerando las necesidades de aprendizaje identificadas. También, se valora si el docente aprovecha los errores de los estudiantes como oportunidades reales de aprendizaje.

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos:

a). ***Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión***

Un docente que monitorea activamente el aprendizaje de los estudiantes se encuentra atento a su desempeño y, por iniciativa propia, recoge evidencia de sus niveles de comprensión, avances y/o dificultades (a través de preguntas, diálogos, problemas formulados, instrumentos o bien recorriendo los grupos y revisando su trabajo). Además, es receptivo a las preguntas o solicitudes de apoyo pedagógico de los estudiantes. Si estas se presentan de manera frecuente durante la sesión, basta con que el docente resuelva aquellas que puede responder en el tiempo disponible para que se considere que es receptivo con las mismas. En este sentido, no se debe penalizar al docente que deja de responder algunas preguntas por falta de tiempo. Es importante señalar que las preguntas a las que el docente debe mostrar receptividad son aquellas que se relacionan con los propósitos de la sesión de aprendizaje, aunque remitan a conocimientos previos, básicos o tratados en sesiones anteriores.

b). ***Calidad de retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas***

Este aspecto valora si el docente ofrece apoyo pedagógico ante las necesidades de aprendizaje que identifica durante la sesión,

vale decir, si ofrece retroalimentación ante las respuestas o productos de los estudiantes y/o si adapta la enseñanza.

**Rúbrica 5: “PROPICIA UN AMBIENTE DE RESPETO Y PROXIMIDAD”**

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

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son tres:

a). ***Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes***

El docente, al comunicarse con los estudiantes, debe mostrar buen trato y respeto hacia ellos, resguardar su dignidad y evitar el uso de cualquier tipo de manifestación verbal o no verbal que los discrimine (brinde un trato diferenciado que los relegue o separe del grupo en su conjunto), los ofenda (a través de insultos, humillaciones o trato despectivo) o los agrede (física o verbalmente).

b). ***Cordialidad o calidez que transmite el docente***

Es condición necesaria para ubicarse en los dos niveles superiores de esta rúbrica que el docente sea cálido o cordial; es decir, sea

amable, mantenga un tono de voz tranquilo que transmita serenidad y genere un ambiente de seguridad afectiva en el aula propicio para el aprendizaje. Un docente en estos niveles practica la *escucha atenta* (siguiendo con atención lo que los estudiantes le dicen, asintiendo con la cabeza mientras hablan, haciéndoles repreguntas o retomando lo que ellos dicen en señal de aceptación o interés, entre otros) y emplea *recursos de comunicación* que generan proximidad con los estudiantes (ya sea espacial, a través de su ubicación y el desplazamiento en el aula; o afectiva, a través de expresiones verbales y no verbales que denotan estima). Si el docente emplea el humor, este es respetuoso y favorece las relaciones positivas en el aula.

c). *Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes*

La empatía es la habilidad social que permite “ponerse en el lugar del otro” y comprender lo que este siente. Para efectos de esta rúbrica, se considera que el docente es empático cuando es comprensivo o acoge las necesidades físicas o afectivas manifestadas por los estudiantes, ya sea de manera verbal (a través de un comentario) o no verbal (a través de acciones como un abrazo o una palmada en el hombro), demostrando estar atento a lo que les sucede y conectado con sus necesidades. No necesariamente implica siempre acceder al pedido del estudiante, sino que, en ocasiones, puede ser suficiente expresar que se le

comprende. Por ejemplo, el docente acoge la necesidad de un estudiante si, ante su solicitud de ir al baño, le responde amablemente que podrá ir dentro de unos minutos, porque hace poco ya acudió. Cabe señalar que las respuestas deben evaluarse en razón del contexto y nivel educativo de los estudiantes: en el nivel Inicial, por ejemplo, se considera falta de empatía impedir que el estudiante vaya al baño cuando lo solicita o lo desea.

**Rúbrica 6: “REGULA POSITIVAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES”**

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

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos:

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

En esta rúbrica el docente debe propiciar ciertos **mecanismos positivos** que promueven la autorregulación del comportamiento o dirigen la atención de los estudiantes hacia las conductas esperadas o positivas, a través de la comprensión o reflexión sobre

la utilidad o sentido de las normas, el reforzamiento social positivo al buen comportamiento, el establecer o recordar oportunamente las normas de convivencia, el modelado empleado por el docente para ejemplificar el buen comportamiento, y el dirigir sutilmente y de buena manera la atención hacia un ejemplo positivo de comportamiento.

Por el contrario, el docente debe evitar **mecanismos negativos** que promueven el cumplimiento de las normas a través de acciones que dirigen la atención hacia el comportamiento negativo, advertir sobre las sanciones y consecuencias que conllevará, dar órdenes de forma impositiva, de manera explícita o implícita, apelando a su condición de autoridad, controlar o limitar excesivamente el actuar de los estudiantes, y dar una recompensa o premio material por el buen comportamiento, ya que esto genera dependencia de un estímulo externo y no contribuye a la autorregulación.

También el docente debe evitar **mecanismos de maltrato** que promueven el cumplimiento de las normas a través de la aplicación de medidas extremas que atemorizan a los estudiantes o dañan su autoestima. Se considera aquí aplicar sanciones desproporcionadamente severas en relación a la falta del estudiante o amenazar con hacerlo (por ejemplo, dejar sin recreo a un estudiante porque se distrajo durante un momento de la sesión o advertir a un grupo de estudiantes que, si no terminan su trabajo a tiempo, no podrán participar de los campeonatos de deporte en la

escuela). También, se consideran mecanismos de maltrato aquellas acciones del docente que buscan regular el comportamiento de los estudiantes dañando su integridad, como gritarles airadamente, intimidarlos, humillarlos, insultarlos, agredirlos o castigarlos físicamente.

- b). *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*

En esta rúbrica, se valora el grado en que los estudiantes muestran tener incorporadas las normas de convivencia que permiten que la sesión se desarrolle sin grandes o frecuentes interrupciones, quiebres de normas o contratiempos. Es decir, los estudiantes saben qué es lo que se espera de ellos respecto a su comportamiento (por ejemplo, levantar la mano para participar, guardar silencio cuando un compañero está hablando, pedir permiso para ir al baño, etc.)

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Los conceptos que destacan en la presente investigación son los siguientes:

➤ **LIDERAZGO**

Es la influencia positiva o negativa que se tiene sobre otras personas a través de la dirección de mando.

➤ **LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

Los directores son los encargados de influenciar, provocar y conseguir cambios, mejorar las prácticas para conseguir aprendizajes de calidad tanto para los estudiantes como para el resto de la comunidad educativa que debe aprender una cultura basada en el logro del propósito de la institución.

➤ **GESTIÓN**

La gestión es la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de los objetivos y las metas institucionales. En la gestión se definen las características de la organización que se ha de llevar a la práctica.

➤ **GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa es la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que la institución logre la finalidad de educar a los estudiantes. El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar, focalizar y nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes.

➤ **CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Es la responsabilidad compartida de los diferentes niveles del sistema educativo y de los agentes que lo componen, con el fin de lograr los mejores resultados posibles en los destinatarios del servicio educativo que son primordialmente los estudiantes.

➤ **GESTIÓN PEDAGÓGICA**

Conjunto de operaciones y actividades de conducción del proceso educativo referidas a dos aspectos: a) Programación curricular y trabajo



didáctico de los docentes y, b) Rendimiento académico basados en la situación final del aprendizaje de los estudiantes.

➤ **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que operan a nivel de la institución educativa referidas a los aspectos de: a) Metas de atención y, b) Documentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular de la Institución Educativa, Reglamento Interno, Plan Anual de Trabajo e Informe de Gestión Anual.

➤ **GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven a de apoyo a la gestión pedagógica. Está referida a los siguientes aspectos: a) Estilo de gestión: Nivel de participación de los agentes educativos y, b) Clima institucional: Relaciones entre los agentes educativos.

➤ **DESEMPEÑO DOCENTE**

Es el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaje. Estas acciones tienen, además, un carácter consciente, individual y creador.

➤ **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

Es un proceso participativo y de carácter sistemático, que permite valorar la calidad personal, social y profesional del docente, teniendo en cuenta el

contexto, sus capacidades y los resultados del aprendizaje; cuyo objeto es considerar en la evaluación el trabajo del docente en el aula, la escuela y la comunidad o entorno local; teniendo en cuenta el dominio, responsabilidades y competencias que equivalen a los estándares curriculares, describiendo el saber y hacer deseable del docente.

➤ **NIVEL DE DESEMPEÑO DOCENTE**

Medida que se expresa en términos de competencia de un maestro. Toma en cuenta las acciones o comportamientos que son inherentes al trabajo eficaz de un maestro.

➤ **APRENDIZAJE**

Es un proceso que implica un permanente cambio en el individuo por medio de la influencia de sus actos o experiencias. Así cada uno es su propio maestro y puede aprender de todo lo que hace. El aprendizaje consiste en tomar decisiones y cambiar lo que se hace en respuesta a la realimentación que se recibe.

➤ **EDUCACIÓN**

Es el proceso de comunicación y de transformación interior del individuo, facilitado por la instrucción que se sustenta en teorías de la enseñanza y que guía el aprendizaje de capacidades y actitudes a través del estudio personal.

## 2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

### 2.4.1. Hipótesis General

$H_i$  = Existe una relación estadísticamente significativa entre liderazgo del director, calidad de gestión educativa y

desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

$H_0 =$  No existe una relación estadísticamente significativa entre liderazgo del director, calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

#### 2.4.2. Hipótesis Específicos

$H_1 =$  Existe una relación estadísticamente positiva y significativa entre liderazgo del director y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

$H_0 =$  No existe una relación estadísticamente positiva y significativa entre liderazgo del director y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

$H_2 =$  Existe una relación estadísticamente positiva y significativa entre liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

$H_0 =$  No existe una relación estadísticamente positiva y significativa entre liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

$H_3 =$  Existe una relación estadísticamente positiva y significativa entre calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

$H_0 =$  No existe una relación estadísticamente positiva y significativa entre calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

### 2.4.3. Hipótesis Estadísticas

$$H_1 : r ( x, y, z ) \neq 0$$

$$H_0 : r ( x, y, z ) = 0$$

$$H_1 : r_{xy} \neq 0$$

$$H_0 : r_{xy} = 0$$

$$H_2 : r_{xz} \neq 0$$

$$H_0 : r_{xz} = 0$$

$$H_3 : r_{yz} \neq 0$$

$$H_0 : r_{yz} = 0$$

Donde:

$r$  = correlación entre variables

$x$  = liderazgo del director

$y$  = calidad de gestión educativa

$z$  = desempeño docente

## 2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

### 2.5.1. Variables Estudiadas

- ⇒ Liderazgo del Director
- ⇒ Calidad de Gestión Educativa
- ⇒ Desempeño Docente

### 2.5.2. Variables Controladas

- a) **Sexo.**- Participan sujetos de ambos sexos: masculino y femenino.

- b) **Nivel socioeconómico.** - Todos son docentes y estudiantes que pertenecen a una institución educativa estatal.

## 2.6. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES E INDICADORES

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores
<b>Liderazgo del Director</b>	Es el comportamiento del director que tiende a crear un buen clima institucional en su centro educativo y convertir a los profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo.	Transmisión de entusiasmo	Transmite confianza y respeto. Genera lealtad y compromiso. Es honesto y coherente.
		Visión de futuro	Genera compromiso de todos en los proyectos institucionales. Desarrolla sentido de identidad en el cumplimiento de metas y objetivos de la institución.
		Estimulación para la superación	Motiva la actuación con nuevas ideas y con responsabilidad. Motiva el crecimiento personal a todos.
		Consideración a asuntos individuales	Presta atención a intereses personales. Es empático.

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores
<b>Calidad de Gestión Educativa</b>	Conjunto de actividades metódicas y estratégicas para planificar, organizar, dirigir y controlar diversos recursos con el propósito de lograr objetivos y metas educacionales.	Desarrollo Institucional	Proyecto Educativo Institucional coherente con las demandas de desarrollo humano nacional, regional y local, y con las exigencias de calidad educativa.
			Proyecto Educativo Institucional es asumido por la comunidad educativa.
			Docentes de la institución tienen competencias

			<p>profesionales acordes a los requerido en el nivel y el perfil docente establecido</p>
			<p>Estudiantes son actores fundamentales en su proceso de formación y construcción de aprendizajes.</p>
			<p>Padres de familia acompañan el proceso de formación y aprendizajes de sus hijos, manteniendo comunicación permanente con la institución.</p>
		<p>Organización y Administración</p>	<p>Organización institucional en su capacidad organizativa funciona de manera eficiente en el corto plazo haciendo posible el logro de las metas.</p>
			<p>Organización institucional en su capacidad operativa funciona de manera eficiente haciendo posible el logro de las metas.</p>
			<p>Actores educativos trabajan en un clima de buenas relaciones interpersonales y con actitud de mejora continua.</p>
			<p>Procesos administrativos fáciles y eficientes para los estudiantes</p>

<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Desempeño Docente</b>	Es el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaje. Estas acciones tienen, además, un carácter consciente, individual y creador.	Dominio de la asignatura	Conoce los temas. Sustenta científicamente los contenidos temáticos.
		Planificación del curso	Realiza planes de aprendizaje. Da a conocer sus planes.
		Ambientes de aprendizaje	Propicia un buen clima de estudio en el aula.
		Estrategias, métodos y técnicas	Usa estrategias y técnicas modernas de aprendizaje.
		Motivación	Estimula el interés de los estudiantes para el aprendizaje.
		Evaluación	Desarrolla evaluaciones que favorezcan el aprendizaje.
		Comunicación	Actúa con asertividad en todo momento.
		Gestión del curso	Dirige adecuadamente las actividades de la asignatura.
		Tecnologías de la información y comunicación	Promueva el uso de las TICs en las clases.
Satisfacción general	Tiene buena reputación como docente.		

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Por las características de los problemas y objetivos planteados, la presente investigación es un estudio de *tipo de investigación científica básica, a nivel correlacional*. El propósito es aportar nuevos conocimientos para ampliar y profundizar el conocimiento teórico científico, no está dirigida al tratamiento inmediato de un hecho concreto, ni a resolver problemas fácticos, sino que es una investigación para profundizar la información sobre las relaciones económicas y sociales que se producen en el seno de la sociedad.



### 3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

A lo largo de la investigación, se realizaron procedimientos de los cuatro principales métodos lógicos universales:

- ⇒ Método Inductivo
- ⇒ Método Deductivo
- ⇒ Método Analítico

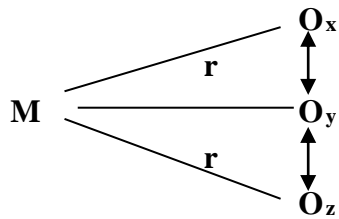
### 3.3. DISEÑO DE INVESTIGACION

En la medida en que las variables ya han ocurrido y por lo tanto no pueden ser manipuladas por el investigador, el presente estudio tiene un diseño de investigación *No Experimental* o Ex post-facto (“después del hecho”).

Roberto Hernández Sampieri, en su libro *Metodología de la Investigación*, afirma que la investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural (Hernandez Sampieri, R., 1999).

El diseño específico es el diseño *transeccional correlacional*. Estos diseños describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. La presente investigación correlacional se limita a establecer relaciones entre las variables sin precisar sentido de causalidad.

Su esquema es el siguiente:



Donde:

M = Muestra

O = Indica las observaciones a cada nivel.

x, y, z = representa sub-indicaciones en cada O

r = es la posible relación entre las variables estudiadas.

En la presente investigación, se quiere correlacionar las variables: Liderazgo del Director, Calidad de Gestión Educativa y Desempeño Docente, en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

La población de estudio está compuesta por la totalidad de docentes y estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” del distrito de Chaupimarca, Pasco, que laboran durante el año lectivo de 2018.

Población = 1 230 elementos

$N = 1230$

ESTRATOS	POBLACIÓN
Docentes	110
Estudiantes	1120
<b>TOTAL</b>	1230

### 3.4.2. Muestra

#### a). Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula proporcionada por Cochran (1981) para poblaciones con tamaños inferiores a los 100 000 casos, considerándose como parámetros los siguientes valores:

( p ) probabilidad de ocurrencia = 0.5

( q ) probabilidad de no ocurrencia = ( 1- p ) = 0.5

( e ) margen de error permitido = 0.05

( z ) nivel de confianza del 95 % = 2

( N ) tamaño de la población = 1230

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

#### Calculando:

$$n = (2)^2 (0.5) (0.5) (1230) / (0.05)^2 (1230-1) + (2)^2 (0.5) (0.5)$$

$$n = (4) (0.5) (0.5) (1230) / (0.0025) (1229) + (4) (0.5) (0.5)$$

$$n = 1230 / (3.0725) + (1)$$

$$n = 1230 / 4.0725$$

$$n = 302.02578$$

El resultado indica que la muestra debe tener un tamaño de 302.02578 elementos como mínimo. Quedando establecido, en razón de la operatividad de cifras, una muestra probabilística de 300 elementos.

Muestra = 300 elementos

$$n = 300$$

### b). Muestreo

El **diseño muestral** de la investigación es **probabilística**, por cuanto todos los elementos de la población tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos.

En vista que la población presenta categorías, se aplicó el **diseño de una muestra probabilística estratificada**. Constituyéndose la muestra de cada estrato de la siguiente manera:

<b>ESTRATOS</b> (Secciones del 5to. Grado)	<b>TOTAL POBLACIÓN</b> (FH) = 0.2439 Nh (fn) = nh	<b>MUESTRA</b> (en cifras redondeadas)
DOCENTES	110	30
ESTUDIANTES	1° = 190	46
	2° = 268	65
	3° = 206	49
	4° = 221	53
	5° = 235	57
TOTAL	N = 1230	n = 300

Los elementos muestrales se eligieron **aleatoriamente**, siguiendo el procedimiento de selección de cada elemento mediante la técnica de la **tómbola**.

### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

#### A) *Para medir Liderazgo del Director*

- **Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo**

#### *Ficha Técnica*

Autor : Claudio Patricio Thieme Jara

Procedencia : Universidad Autónoma de Barcelona.  
Versión : Original en idioma español  
Año de construcción : 2005  
Standarización y adaptación al Perú : Ysrael Martínez Contreras  
Año de adaptación : 2011  
Administración : Individual y/o colectiva  
Tiempo de aplicación : 30 a 40 minutos aproximadamente

### **Significación**

El *Cuestionario de Liderazgo de Director en un Centro Educativo* es un test de 45 ítems que valoran la capacidad de liderazgo que tiene el director en una institución educativa. El cuestionario evalúa 4 dimensiones, estos son:

- Transmisión de entusiasmo
- Visión de futuro
- Estimulación para la superación
- Consideración a asuntos individuales

### **Escalas**

La escala de valoración es de 1 al 5 con los siguientes parámetros:

1 = Nunca

2 = Pocas veces

3 = A veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre

B) ***Para medir Calidad de Gestión Educativa***

▪ **Inventario de la Calidad de Gestión Educativa (ICGE )**

***Ficha Técnica***

Autora	: Dra. Ana Schulte
Procedencia	: Universidad de Texas
Versión	: Original en idioma inglés
Año de construcción	: 2013
Traducción al Castellano	: Dr. Manuel De la Torre
Standarización y adaptación al Perú	: Dr. Manuel De la Torre
Año de adaptación	: 2015
Administración	: Individual y/o colectiva
Edad de aplicación	: De 15 años en adelante
Tiempo de aplicación	: 30 minutos aproximadamente

**Significación**

Es un Inventario que evalúa la Calidad de Gestión Educativa y está compuesto por dos partes:

PARTE I : Desarrollo Institucional

PARTE II : Organización y Administración

El Inventario está compuesto de un total de 30 ítems. Cada ítem se responderá seleccionando sólo una alternativa de las cuatro propuestas, de acuerdo a la situación que pueda darse en la Institución Educativa. Estas alternativas a elegir en cada afirmación, son los siguientes:

1 : Totalmente en Desacuerdo.

2 : En Desacuerdo.

3 : De Acuerdo.

4 : Totalmente de Acuerdo.

C) *Para medir Desempeño Docente*

▪ **Cuestionario de Evaluación Docente (CED)**

*Ficha Técnica*

Autor : Dirección de Educación Superior Tecnológica

Procedencia : México

Versión : Original en idioma español

Año de construcción : 2011

Standarización y adapta-

ción al Perú : Dr. Jorge Candamo

Año de adaptación : 2012

Administración : Individual y/o colectiva

Edad de aplicación : De 15 años en adelante

Tiempo de aplicación : 30 minutos aproximadamente

**Significación**

El *Cuestionario de Evaluación Docente* es una lista de 48 enunciados que valoran el desempeño que tienen los docentes en su labor pedagógica. El cuestionario evalúa 10 dimensiones de desempeño; estos son:

- Dominio de la asignatura
- Planificación del curso

- Ambientes de aprendizaje
- Estrategias, métodos y técnicas
- Motivación
- Evaluación
- Comunicación
- Gestión del curso
- Tecnologías de la información y comunicación
- Satisfacción general

### **Escalas**

La escala de valoración es de 1 al 5 con los siguientes parámetros:

1 = Altamente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

## **3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Los estadísticos que se emplearon teniendo en cuenta, los objetivos planteados, las características de la muestra y el nivel de las variables son los siguientes:

- **Distribución de Frecuencia**



Es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. La distribución de frecuencia está constituida por la frecuencia absoluta (fi) y la frecuencia relativa o de porcentaje (hi).

▪ **Media Aritmética**

Es una medida de tendencia central y se define como el promedio aritmético de una distribución. Es la suma de todos los valores dividida por el número de casos.

▪ **Desviación Estándar**

Es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. La desviación estándar permite obtener la medida del grado de dispersión de todos los valores muestrales con respecto a la media aritmética.

▪ **Coefficiente de Correlación de Pearson**

Es una prueba estadística que analiza el grado en que dos variables se relacionan entre sí en un nivel por intervalos o de razón.

▪ **Coefficiente de Correlación rho de Spearman**

Es una prueba estadística que estudia la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas.

### 3.7. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

**Los análisis y tratamiento estadístico se realizaron con el programa computacional SPSS** (Statistical Package for Social Sciences) Versión 22. Es un programa estadístico informático aplicado principalmente en las investigaciones sociales, tiene la capacidad de trabajar

con base de datos de gran tamaño y permite la recodificación de las variables y registros según la necesidad de la investigación.

### 3.8. SELECCIÓN, VALIDACION Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Un instrumento de medida es una técnica o conjunto de técnicas que permitirán una asignación numérica que cuantifique las manifestaciones de un constructo que es medible solo de manera indirecta. Los instrumentos de investigación son herramientas operativas que permiten la recolección de los datos; sin embargo, debe tenerse en cuenta que las prácticas de investigación sin una epistemología definida, se convierten en una instrumentalización de las técnicas, por lo que todo instrumento deberá ser producto de una articulación entre paradigma, epistemología, perspectiva teórica, metodología y técnicas para la recolección y análisis de datos.

### 3.9. ORIENTACION ETICA

Con la **Orientación Ética** realizamos: Un autoconocimiento de nuestros valores y creencias conscientes e inconscientes. · Una observación de los valores y creencias que subyacen a nuestras acciones reales. · Una muestra de la incompatibilidad entre lo que valoramos y hacemos

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos como producto del procesamiento estadístico en función de la problemática y objetivos de la investigación. En primer lugar, se describen los datos generales y luego se realiza la contrastación de las hipótesis. Finalmente se discuten los resultados previo análisis del mismo.

#### **4.1. DESCRIPCION DEL TRABAJO DE CAMPO**

El trabajo de campo consta de varias fases en que se desarrolló la tarea, en la parte inicial relata la historia, luego describe las características y los efectos de su desempeño tanto al liderazgo del director, calidad de gestión educativa y desempeño del docente. Todas estas variables ayudaron a comprender el verdadero proceso de cambio.

Inicialmente hubo resistencia en la respuesta de la encuesta de parte de algunos docentes, pero con la insistencia aceptaron a responder las encuestas y al final logramos que el trabajo se concluya de la mejor manera. Por ello nuestro reconocimiento a la labor del Director y los docentes de la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” de Cerro de Pasco.

#### 4.2. PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

A continuación, se presentan las tablas y los gráficos de los resultados.

**TABLA N° 01**

#### LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “DANIEL ALCIDES CARRIÓN”, POR DIMENSIONES Y EN GENERAL

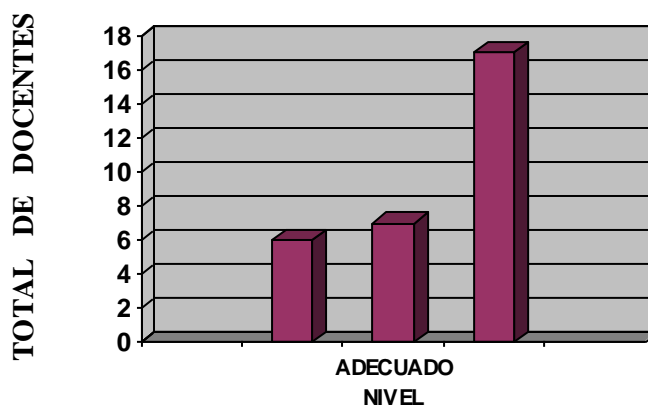
NIVELES DE LIDERAZGO	LIDERAZGO DEL DIRECTOR									
	DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR								LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN GENERAL	
	TRANSMISIÓN DE ENTUSIASMO		VISIÓN DE FUTURO		ESTIMULACIÓN PARA LA SUPERACIÓN		CONSIDERACIÓN A ASUNTOS INDIVIDUALES			
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi		
<b>Alto Nivel</b>	05	16 %	06	20 %	09	30 %	04	13 %	06	20 %
<b>Adecuado Nivel</b>	08	27 %	06	20 %	06	20 %	07	23 %	07	23 %
<b>Bajo Nivel</b>	17	57 %	18	60 %	15	50 %	19	64 %	17	57 %
<b>TOTAL</b>	30	100 %	30	100 %	30	100 %	30	100 %	30	100 %

NIVELES	INTERPRETACIÓN
<b>Alto Nivel</b>	Alto Nivel de Liderazgo

<b>Adecuado Nivel</b>	Adecuado Nivel de Liderazgo
<b>Bajo Nivel</b>	Bajo Nivel de Liderazgo

**GRÁFICO N° 01**

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “DANIEL ALCIDES CARRIÓN”**



El nivel de liderazgo del director en la Institución Educativa Emblema de los docentes, se presenta en la tabla N° 01 con su respectiva frecuencia (fi) y porcentaje (hi) y en su correspondiente gráfico N° 01.

Los resultados indican que, tanto en sus dimensiones, así como en el resultado general del liderazgo del director, los docentes, en un alto porcentaje (más del 50 %), manifestaron que en la Institución Educativa Emblema “Daniel Alcides Carrión” existe un bajo nivel de liderazgo por parte del director.

Así lo indican las cifras estadísticas de liderazgo del director, un 57 % (17) de docentes manifestaron que en su institución educativa el nivel de liderazgo de su director es baja; un 23 % (07) opinaron que el director tiene un adecuado nivel de liderazgo; y, sólo el 20 % (06) de docentes establecieron un alto nivel de liderazgo por parte del director de la institución.

**TABLA N° 02**

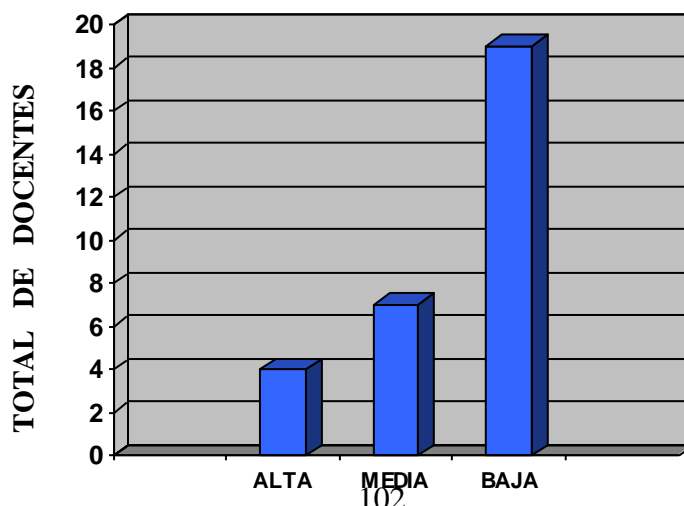
**CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “DANIEL ALCIDES CARRIÓN”, POR DIMENSIONES Y EN GENERAL**

NIVELES	CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA					
	DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA				CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA EN GENERAL	
	DESARROLLO INSTITUCIONAL		ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN			
	fi	hi	fi	hi	fi	hi
<b>Alta</b>	04	13 %	05	17 %	04	13 %
<b>Media</b>	06	20 %	07	23 %	07	23 %
<b>Baja</b>	20	67 %	18	60 %	19	64 %
<b>TOTAL</b>	30	100 %	30	100 %	30	100 %

NIVELES	INTERPRETACIÓN
Alta	<i>Alta Calidad de Gestión Educativa.</i> Mejora permanente del aspecto organizacional hacia el logro de los objetivos y metas de la Institución Educativa.
Media	<i>Calidad Media de Gestión Educativa.</i> Poca mejoría del aspecto organizacional hacia el logro de los objetivos y metas de la Institución Educativa.
Baja	<i>Baja Calidad de Gestión Educativa.</i> Organización nula de gestión educativa que no permite el logro de los objetivos y metas institucionales.

**GRÁFICO N° 02**

**CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “DANIEL ALCIDES CARRIÓN”**



## **NIVELES DE CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA**

En la tabla N° 02 y su correspondiente gráfico N°02, se reportan los niveles de calidad de gestión educativa que caracteriza a la institución en estudio, tanto en cada uno de sus dimensiones como en la calidad de gestión educativa en general, con su respectiva frecuencia (fi) y porcentaje (hi).

Las cifras indican que, tanto en el resultado de la calidad de gestión educativa en general como en cada uno sus dimensiones, los docentes manifestaron, en un alto porcentaje mayoritario, que en su institución educativa no hay una buena calidad de gestión educativa.

Así lo indican las cifras estadísticas de calidad de gestión educativa en general, un 64 % (19) evidenciaron una baja calidad de gestión educativa en su institución; un 23 % (07) de docentes demostraron que en la institución se denota una calidad media de gestión educativa; y, sólo el 13% (04) de ellos manifestaron que en su institución hay una alta calidad de gestión educativa.

**TABLA N° 03**  
**DESEMPEÑO DOCENTE SEGÚN VALORACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA**  
**“DANIEL ALCIDES CARRIÓN”, POR DIMENSIONES Y EN FORMA GENERAL**

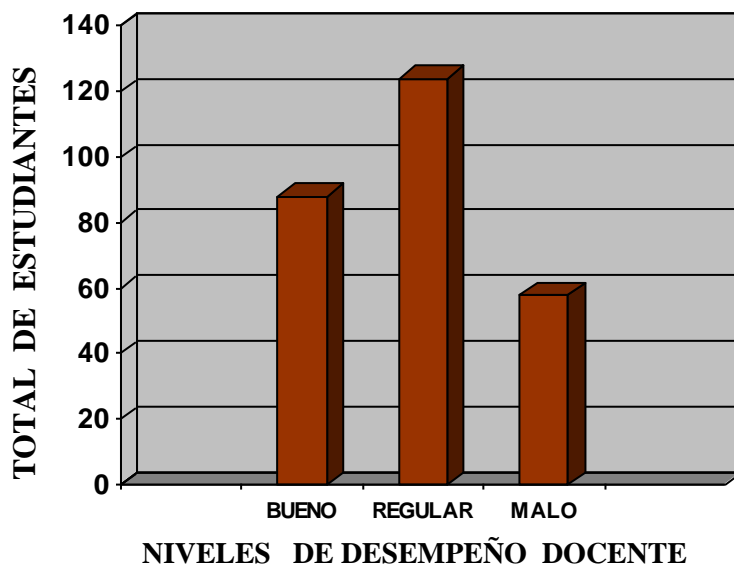
NIVELES DE DESEMPEÑO	D E S E M P E Ñ O      D O C E N T E																					
	D I M E N S I O N E S   D E L   D E S E M P E Ñ O   D O C E N T E																				D E S E M P E Ñ O D O C E N T E E N   G E N E R A L	
	D O M I N I O D E   L A A S I G N A T U R A		P L A N I F I C A C I Ó N D E L C U R S O		A M B I E N T E S D E A P R E N D I Z A J E		E S T R A T E G I A S, M É T O D O S   Y T É C N I C A S		M O T I V A C I Ó N		E V A L U A C I Ó N		C O M U N I C A C I Ó N		G E S T I Ó N D E L   C U R S O		T E C N O L O G Í A S D E   L A I N F O R M A C I Ó N   Y C O M U N I C A C I Ó N		S A T I S F A C C I Ó N G E N E R A L			
	fi	hi	fi	hi	fi	Hi	fi	hi	Fi	hi	fi	hi	Fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi		
<b>BUENO</b>	97	36	100	37	70	26	93	34	66	24	92	34	103	38	112	42	71	26	81	30	88	33
<b>REGU- LAR</b>	130	48	131	49	113	42	127	47	110	41	132	49	129	48	133	49	113	42	121	45	124	46
<b>MALO</b>	43	16	39	14	87	32	50	19	94	35	46	17	38	14	25	9	86	32	68	25	58	21
<b>TOTAL</b>	270	100	270	100	270	100	270	100	270	100	270	100	270	100	270	100	270	100	270	100	270	100

<i>NIVELES</i>	<i>INTERPRETACIÓN</i>
<b>BUENO</b>	Demuestra buen desempeño como docente.
<b>REGULAR</b>	Demuestra un desempeño regular como docente.
<b>MALO</b>	Demuestra mal desempeño como docente.



**GRÁFICO N° 03**

**DESEMPEÑO DOCENTE SEGÚN VALORACIÓN DE LOS ESTUDIANTES**



En la tabla N° 03 y su correspondiente gráfico N°03, se reportan el resultado del desempeño docente por dimensiones y en forma general, con su respectiva frecuencia (fi) y porcentaje (hi).

Los resultados indican que, de acuerdo a la opinión de los 270 estudiantes, los docentes en un alto porcentaje mayoritario, evidenciaron un desempeño regular como docente.

Así lo indican las cifras estadísticas del desempeño docente, un 46 % (124) de docentes demostraron un desempeño regular; un 33 % (88) demostraron un buen desempeño docente; y, sólo el 21 % (58) de ellos demostraron un mal desempeño como docente.

#### 4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

### ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR, CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “DANIEL ALCIDES CARRIÓN”

TABLA N<sup>o</sup> 04

#### COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA

VARIABLE: LIDERAZGO DEL DIRECTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Transmisión de entusiasmo	16,52	1,65	30
Visión de futuro	19,72	1,72	30
Estimulación para la superación	20,64	2,53	30
Consideración a asuntos individuales	21,24	1,45	30
LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN GENERAL	78,12	1,84	30

VARIABLE: CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Desarrollo institucional	26,42	2,18	30
Organización y administración	27,81	1,65	30
CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA EN GENERAL	54,23	1,37	30

	Desarrollo institucional	Organización y administración
Transmisión de Entusiasmo	0,76*	0,89*
Visión de Futuro	0,81*	0,75*
Estimulación para la superación	0,77*	0,85*
Consideración a asuntos individuales	0,83*	0,80*

\*  $p < 0.05$

N = 30

La tabla N<sup>o</sup> 04 presenta el análisis de correlación entre las dimensiones de liderazgo del director y las dimensiones de la calidad de

gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” mediante el estadístico de Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los resultados estadísticos señalan que al correlacionar las dos variables, entre las dimensiones de la variable liderazgo del director y las dimensiones de la variable calidad de gestión educativa, existe una *correlación positiva considerable* ( $r > 0.75$ ) y ( $r < 0.90$ ), concluyendo que existe una relación significativa entre las dos variables al nivel de significancia 0,05 (bilateral).

**TABLA N° 05**

**COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE  
DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y  
DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

<b>VARIABLE: LIDERAZGO DEL DIRECTOR</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>N</b>
<b>Transmisión de entusiasmo</b>	16,52	1,65	30
<b>Visión de futuro</b>	19,72	1,72	30
<b>Estimulación para la superación</b>	20,64	2,53	30
<b>Consideración a asuntos individuales</b>	21,24	1,45	30
<b>LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN GENERAL</b>	78,12	1,84	30

<b>VARIABLE: DESEMPEÑO DOCENTE</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>N</b>
<b>Dominio de la asignatura</b>	11,43	1,63	270
<b>Planificación del curso</b>	8,72	1,51	270
<b>Ambientes de aprendizaje</b>	14,25	2,28	270
<b>Estrategias, métodos y técnicas</b>	16,54	1,74	270
<b>Motivación</b>	17,64	1,38	270
<b>Evaluación</b>	24,85	1,92	270
<b>Comunicación</b>	7,23	3,71	270
<b>Gestión del curso</b>	15,47	2,54	270
<b>Tecnologías de la información y comunicación</b>	5,32	1,47	270
<b>Satisfacción general</b>	8,71	1,18	270
<b>DESEMPEÑO DOCENTE EN GENERAL</b>	13,02	1,45	270

	Transmisión de entusiasmo	Visión de futuro	Estimulación para la superación	Consideración a asuntos individuales
<b>Dominio de la asignatura</b>	0,84*	0,83*	0,75*	0,80*
<b>Planificación del curso</b>	0,81*	0,80*	0,85*	0,75*
<b>Ambientes de aprendizaje</b>	0,76*	0,88*	0,82*	0,81*
<b>Estrategias, métodos y técnicas</b>	0,77*	0,78*	0,80*	0,86*
<b>Motivación</b>	0,75*	0,85*	0,78*	0,84*
<b>Evaluación</b>	0,87*	0,75*	0,84*	0,75*
<b>Comunicación</b>	0,76*	0,82*	0,77*	0,81*
<b>Gestión del curso</b>	0,79*	0,81*	0,79*	0,76*
<b>Tecnologías de la información y comunicación</b>	0,78*	0,76*	0,82*	0,84*
<b>Satisfacción general</b>	0,75*	0,81*	0,77*	0,79*

\*  $p < 0.05$

N = 300

La tabla N° 05 presenta el análisis de correlación entre dimensiones de liderazgo del director y dimensiones de desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” mediante el estadístico de Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los resultados estadísticos señalan que al correlacionar las dos variables, entre las dimensiones de la variable liderazgo del director y las dimensiones de la variable desempeño docente, existe una **correlación positiva considerable** ( $r > 0.75$ ) y ( $r < 0.90$ ), concluyendo que existe una relación significativa entre las dos variables al nivel de significancia 0,05 (bilateral).

**TABLA Nª 06**

**COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE  
DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA  
Y DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

<b>VARIABLE: CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>N</b>
<b>Desarrollo institucional</b>	26,42	2,18	30
<b>Organización y administración</b>	27,81	1,65	30
<b>CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA EN GENERAL</b>	54,23	1,37	30

<b>VARIABLE: DESEMPEÑO DOCENTE</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>N</b>
<b>Dominio de la asignatura</b>	11,43	1,63	270
<b>Planificación del curso</b>	8,72	1,51	270
<b>Ambientes de aprendizaje</b>	14,25	2,28	270
<b>Estrategias, métodos y técnicas</b>	16,54	1,74	270
<b>Motivación</b>	17,64	1,38	270
<b>Evaluación</b>	24,85	1,92	270
<b>Comunicación</b>	7,23	3,71	270
<b>Gestión del curso</b>	15,47	2,54	270
<b>Tecnologías de la información y comunicación</b>	5,32	1,47	270
<b>Satisfacción general</b>	8,71	1,18	270
<b>DESEMPEÑO DOCENTE EN GENERAL</b>	13,02	1,45	270

	<b>Desarrollo institucional</b>	<b>Organización y administración</b>
<b>Dominio de la asignatura</b>	0,87*	0,78*
<b>Planificación del curso</b>	0,76*	0,85*
<b>Ambientes de aprendizaje</b>	0,79*	0,89*
<b>Estrategias, métodos y técnicas</b>	0,80*	0,77*
<b>Motivación</b>	0,75*	0,80*
<b>Evaluación</b>	0,88*	0,75*
<b>Comunicación</b>	0,75*	0,83*
<b>Gestión del curso</b>	0,81*	0,81*
<b>Tecnologías de la información y comunicación</b>	0,76*	0,79*
<b>Satisfacción general</b>	0,77*	0,82*

\*  $p < 0.05$

**N = 300**

La tabla N° 06 presenta el análisis de correlación entre dimensiones de la calidad de gestión educativa y dimensiones de desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, mediante el estadístico de Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los resultados estadísticos señalan que al correlacionar las dos variables, entre las dimensiones de la variable calidad de gestión educativa y las dimensiones de la variable desempeño docente, existe una **correlación positiva considerable** ( $r > 0.75$ ) y ( $r < 0.90$ ), concluyendo que existe una relación significativa entre las dos variables al nivel de significancia 0,05 (bilateral).

**TABLA Nª 07**

**CORRELACIÓN CON LA RHO DE SPEARMAN  
ENTRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN GENERAL Y  
CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA EN GENERAL**

<b>Variabes</b>	<b>Calidad de gestión educativa</b>
<b>Liderazgo del director</b>	0.67**

**\*\* p < 0.01**

**N = 30**

En la tabla N° 07 se presenta el estudio correlacional entre el liderazgo del director en general y la calidad de gestión educativa en general mediante el Análisis de Correlación con la rho de Spearman. Las cifras señalan que, entre las dos variables existe una correlación **lineal, fuerte y positiva** ( $r > 0.51$ ) y ( $r < 0.75$ ); por lo mismo se establece que entre el liderazgo del director y la calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, existe una correlación **significativa** al nivel de significancia 0,01 (bilateral).

**TABLA Nª 08**

**CORRELACIÓN CON LA RHO DE SPEARMAN  
ENTRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN GENERAL Y  
DESEMPEÑO DOCENTE EN GENERAL**

<b>Variab</b> les	<b>Desempeño docente</b>
<b>Liderazgo del director</b>	0.55**

**\*\* p < 0.01**

**N = 300**

En la tabla N° 08 se presenta el estudio correlacional entre el liderazgo del director en general y el desempeño docente en general mediante el Análisis de Correlación con la rho de Spearman. Las cifras señalan que, entre las dos variables existe una correlación *lineal, fuerte y positiva* ( $r > 0.51$ ) y ( $r < 0.75$ ); por lo mismo se establece que entre el liderazgo del director y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, existe una correlación *significativa* al nivel de significancia 0,01 (bilateral).

**TABLA Nª 09**

**CORRELACIÓN CON LA RHO DE SPEARMAN ENTRE  
CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA EN GENERAL  
Y DESEMPEÑO DOCENTE EN GENERAL**

<b>Variab</b> les	<b>Desempeño docente</b>
<b>Calidad de gestión educativa</b>	0.62**

**\*\* p < 0.01**

**N = 300**

En la tabla N° 09 se presenta el estudio correlacional entre la calidad de gestión educativa en general y el desempeño docente en general mediante el Análisis de Correlación con la rho de Spearman. Las cifras señalan que, entre las dos variables existe una correlación *lineal, fuerte y positiva* ( $r > 0.51$ ) y ( $r < 0.75$ ); por lo mismo se establece que

entre la calidad de gestión educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, existe una correlación *significativa* al nivel de significancia 0,01 (bilateral).

#### 4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Respecto a la correlación entre Liderazgo del Director y Calidad de Gestión Educativa, los estadísticos tanto el Coeficiente de Correlación de Pearson como la Correlación con la Rho de Spearman expuestos en las tablas N° 04 y 07 respectivamente, a través de los cuales los datos han sido sometidos a un riguroso análisis, han dado como resultado índice que indican una alta *correlación positiva y significativa* entre estas dos variables de estudio.

En lo referente a la correlación entre Liderazgo del Director y Desempeño Docente, los datos han sido sometidos a análisis estadísticos a través del Coeficiente de Correlación de Pearson y la Correlación con la Rho de Spearman presentados en las tablas N° 05 y 08 respectivamente. Las cifras indican que existe una alta *correlación positiva y significativa* entre estas dos variables de estudio.

Por otro lado, en cuanto se refiere a la correlación entre Calidad de Gestión Educativa y Desempeño Docente, analizados en las tablas N° 06 y 09 mediante los estadísticos Coeficiente de Correlación de Pearson y Correlación con la Rho de Spearman respectivamente, también dieron como resultado índice que establecen una alta *correlación positiva y significativa* entre estas dos variables de estudio.



Todos estos resultados permiten rechazar la hipótesis nula y determinar que entre el Liderazgo del Director, la Calidad de Gestión Educativa y el Desempeño Docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, existen una *relación estadísticamente positiva y significativa*. Por tales consideraciones los análisis estadísticos respaldan la hipótesis planteada que correlaciona las tres variables de la investigación.

Los resultados también confirman las propuestas teóricas expuesto en el marco teórico y que resaltan la importancia de estas variables en la calidad que brindan las instituciones educativas en el país.

Uno de los fines primordiales de las instituciones educativas como organización institucional, es brindar una alta calidad de educación, que formen estudiantes competentes, capaces de afrontar con éxito nuevas realidades que se presentan en el mundo.

Los resultados de la investigación, contraria a la importancia que plantean los fundamentos teóricos, indican que en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, el nivel de liderazgo del director es baja, factor que afecta significativamente en la organización de la institución. Concordante con este resultado, también evidenciaron que la institución tiene baja calidad de gestión educativa, la misma que no permite alcanzar las metas institucionales propuestas. Y en cuanto al trabajo que realiza el docente, si bien su desempeño es regular, sin embargo, no es lo aceptado por la comunidad educativa, por cuanto, como factor primordial

del aprendizaje del estudiante, lo óptimo es contar con docentes que demuestren un buen desempeño en su labor.

Ante estas circunstancias, debe plantearse la necesidad de generar alternativas que permitan superar estas deficiencias para alcanzar niveles óptimos de calidad educativa en la institución educativa emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

Es necesario que la institución educativa cuente con un director que lidere los cambios sustanciales que la institución demanda, que gestione y participe activamente en las diversas actividades educativas que se realiza al interior de la institución. Además, el director debe ser quien promueva niveles de buen desempeño del docente en su labor pedagógica con sus estudiantes; esto ayudará a alcanzar metas pedagógicas expuestas en su Proyecto Educativo Institucional. Asimismo, es de capital importancia establecer una buena calidad de gestión educativa, la misma que repercutirá en el aprendizaje del estudiante

## CONCLUSIONES

1. Existen relaciones significativas entre Liderazgo del Director, Calidad de Gestión Educativa y Desempeño Docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”
2. Existen relaciones positivas y significativas entre Liderazgo del Director y Calidad de Gestión Educativa en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”
3. Existen relaciones positivas y significativas entre Liderazgo del Director y Desempeño Docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”
4. Existen relaciones positivas y significativas entre Calidad de Gestión Educativa y Desempeño Docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”

## RECOMENDACIONES

1. Demostrada la influencia que tiene el liderazgo de un director sobre la calidad de gestión educativa y el desempeño del docente, se debe promover e implementar cursos y talleres sobre liderazgo y calidad de la gestión, herramientas importantes para las instituciones educativas.
2. La calidad es un tema que debe promoverse en todos los sectores de la educación. Si bien es cierto que el Estado peruano ha implementado de materiales a las instituciones educativas del país, no lo ha hecho con la gran tarea, cual es, la de capacitar y educar a los directores y docentes en temas de calidad de gestión educativa.
3. Promover otras investigaciones referido a la calidad de gestión educativa, asociada a otras variables como: clima organizacional, comunicación asertiva, personalidad eficaz, inteligencia emocional, etc., con la intención de contar con mayores evidencias empíricas sobre estas variables.

## BIBLIOGRAFÍA

01. ACEVEDO, L. (2002). *Perfiles y rendimiento en la formación profesional del docente*. Lima: Ed. UNMSM.
02. ADAIR, J. (1980). *El liderazgo basado en la acción*. México: Mc Graw Hill.
03. ALVES, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. Revista de Psicología del Deporte. 1-2 (9). pp. 123-133. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-Organizacional.113112.html>
04. ASCENCIO, A. (2007). *Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao*. Lima: Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”.
05. BUNGE, Mario. (1985). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.
06. CAHUANA, E. (2006). *Medición de la productividad educativa: Un modelo TCC*. Ed. Pirámide.
07. CALERO PÉREZ, M. (1999). *Administración educativa*. Lima: Ediciones Abedul.
08. CALERO PÉREZ, M. (1994). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: Editorial San Marcos.
09. CALERO PÉREZ, M. (2000). *El profesor del siglo XXI*. Lima: Editorial San Marcos.
10. CALERO PÉREZ, M. (2000). *Proyecto educativo institucional*, Lima: Editorial San Marcos.

11. CALIGIORE, C. I (2005). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso*. Recuperado de: [www.redalyc.org/redalyc/pdf/290/2900.pdf](http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/290/2900.pdf).
12. CAPELLA, J. (2000). *La calidad de la Educación en el Aula, Conferencia en el IV Congreso Nacional de Educadores*. Lima: UPC.
13. CARRILLO, S. (2002). *La Gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*. En Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Educativa en y a través de los Institutos Superiores Pedagógicos-PROFOGED-GTZ. Materiales de trabajo sobre gestión educativa. Lima: Ministerio de Educación del Perú. Cooperación Alemana de Desarrollo-GTZ.
14. COCHRAN, W. (1981). *Técnicas de muestreo*. México: Continental S.A.
15. CHIAVENATO, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración* (3ª Ed.). Bogotá: McGraw Hill.
16. CHIAVENATO, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos* (2ª Ed.). Bogotá: Editorial Quebecor.
17. CHIAVENATO, I. (2002ª, 2ª ed.). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá (Colombia): Editorial Quebecor.
18. CHIAVENATO, I. (2002b, 3ª ed.). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá (Colombia): McGraw Hill.
19. DAZA PORTOCARRERO, Jorge. (2016). *Análisis estadístico con SPSS 22*. Lima: Megabyte.

20. DIAZ BARRIGA, F. y HERNANDEZ ROJAS, G. (1998). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: Mc Graw Hill.
21. DOMÍNGUEZ, C. (1999). *Incidencia del desempeño docente y la metodología didáctica en el rendimiento académico de los alumnos de quinto y sexto grado de primaria en dos instituciones de Lima Metropolitana*. Tesis para optar el grado académico de Magister en la UNMSM. Lima, Perú.
22. ESCAÑO, J. y GIL DE LA SERNA, M. (1992). *Cómo se aprende y cómo se enseña*. Barcelona: ICE/Horsori, Cuadernos de Educación N° 9.
23. FISCHMAN, D. (2000). *El espejo de un líder*. Lima: El Comercio – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
24. GARCIA, C. (2006). *Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en instituciones educativas de la UGEL 14 Oyón*. Lima: Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
25. GENTO P., S. (1994). *Participación en la gestión educativa*. Madrid: Santillana.
26. GIBSON y colaboradores (1984). *Clima organizacional*. Extraído el 10 de julio del 2010 desde <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula.shtml>
27. GIMENO, J. (coord.) (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, CIDE.

28. GOBERNA, R. (2001). *Aprender a liderar equipos*. Barcelona: Ediciones Paidós.
29. GUTIÉRREZ, J. (2003). *Relación entre el desempeño docente y el rendimiento académico de los alumnos de la EBR de Lima*. Investigación ordinaria para el Instituto de Investigación de la UNE. Lima. Perú.
30. HERNANDEZ SAMPIERI, R. y otros (1996. 3ª ed.). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
31. KERLINGER, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Interamericana S.A.
32. KERLINGER, F. (1979). *Investigación del comportamiento. Técnica y metodología*. México: Interamericana S.A.
33. LÓPEZ, FRANCISCO (1995). *La gestión de calidad en educación*. Madrid: Ed. La muralla.
34. MAUREIRA, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2 (1). Referencia electrónica, recuperado el 16 de febrero del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120108.pdf>
35. MAUREIRA, O. (2006). *Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental*. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e).



Referencia electrónica, recuperado el 16 de mayo del 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140402.pdf>

36. MAXWELL, J. (2007). *Desarrolle el líder que está en usted*. Nashville (USA): Grupo Nelson, Editorial Caribe.
37. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2017). *Rúbricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente*. (Manual de aplicación). Lima: MINEDU.
38. MONTENEGRO, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Cooperativa editorial del Magisterio.
39. MURILLO, F. (coord.) (2007). *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*. Bogotá (Colombia): Convenio Andrés Bello.
40. MURILLO, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 11-24. Referencia electrónica, recuperado el 1 de abril del 2010.
41. MURILLO, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 11-24. Referencia electrónica, recuperado el 11 de abril del 2010, de <http://redalyc.aemex.mx/pdf/551/55140403.pdf>

42. MURILLO, J. Y CUENCA, R. (2007). *Clima institucional y liderazgo*.  
Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad,  
Eficacia y Cambio en Educación (REICE).
43. NIEVES, F. (1997). *Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo Agustín Codazzi de Maracay*. Estado de Aragua. Venezuela. Investigación realizada en la Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.
44. RINCÓN, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Lima: Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
45. SORADOS, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
46. THIEME JARA, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. El caso de Chile. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España, 304 pp. Disponible en:  
[http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UAB/AVAILABLE/TDX-0621106-000957//cptj1de1.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0621106-000957//cptj1de1.pdf)
47. TRAVERS, R. (1981). *Criterios de una buena enseñanza*. New York: Ed. Russell.
48. VALDÉS, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Consejo Nacional de Educación.

49. VALDÉS, V. (2000). *La evaluación del desempeño del docente*. Ministerio de educación. Cuba: MED.
50. VALDÉS, V. (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación*. La Habana: Ed. Pueblo y educación.
51. VALDIVIA, E. (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica*. Lima: Printed in Perú.
52. WILSON, J. (1992). *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*. Barcelona: Paidós.
53. WILSON, R. A., KEIL, F. C. y otros (1999). *Enciclopedia MIT de ciencias cognitivas*. Madrid: Síntesis, 2 Vol.

## **A N E X O S**

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “DANIEL ALCIDES CARRIÓN”**

**I C G E**

**Inventario de la Calidad de Gestión Educativa**

APELLIDOS Y NOMBRES.....

EDAD.....SEXO.....FECHA.....

A continuación, encontrarás una serie de afirmaciones sobre determinadas situaciones que se dan en su institución educativa.

Lee con atención y cuidado cada una de ellas.

En cada caso señale con una **X** la casilla correspondiente a la alternativa que mejor represente a tu institución en cada situación, de acuerdo a los códigos de valores.

El significado de los códigos de valores son los siguientes:

- 1 : Totalmente en Desacuerdo.**
- 2 : En Desacuerdo.**
- 3 : De Acuerdo.**
- 4 : Totalmente de Acuerdo.**

**POR FAVOR CONTESTE TODAS LAS AFIRMACIONES.**

**NO EMPLEES DEMASIADO TIEMPO EN PENSAR LAS RESPUESTAS.**

**NO HAY RESPUESTAS BUENAS O MALAS, sólo debes responder con la mayor precisión y sinceridad posible a las afirmaciones.**

Por favor, antes de comenzar complete los datos que aparecen en la parte superior de esta página.

Gracias.

## PARTE 1: DESARROLLO INSTITUCIONAL

ITEMS	VALORES			
	1	2	3	4
1. La misión y visión institucional son coherentes con las políticas educativas local, regional y nacional de desarrollo humano integral y calidad educativa.				
2. Los resultados a alcanzar en la formación de los estudiantes, desarrollo docente y desarrollo institucional están explicitados y son coherentes con las metas institucionales.				
3. Las orientaciones pedagógicas que promueven el aprendizaje de los estudiantes y el rol docente renovado son integrales, claras y precisas.				
4. Los fundamentos explicitados en el PEI responden a las demandas educativas nacionales, regionales y locales.				
5. La misión y visión institucional son coherentes con las exigencias de desarrollo educativo, económico y social en los niveles nacional, regional y local.				
6. La participación orgánica y activa de actores educativos en elaboración del PEI es práctica institucionalizada.				
7. El plan anual de trabajo institucional concretan lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI.				
8. La organización y clima institucional favorece la integración de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes en cumplimiento de las metas institucionales y acciones planificadas.				
9. Los proyectos de innovación de la institución están en marcha.				
10. El desempeño docente expresa valoración del sentido ético, del rol mediador en la construcción de aprendizajes y la suficiente autonomía profesional en la institución.				
11. Los docentes cuentan con sistema de evaluación permanente y políticas de incentivos de reconocimiento al desempeño docente.				
12. La cobertura de atención a los estudiantes son compatibles con los docentes, recursos académicos y físicos disponibles en la institución.				
13. Los estudiantes participan en actividades artísticas, deportivas, culturales y otras realizadas a nivel institucional, fortaleciendo su formación integral.				
14. La coordinación y comunicación institucional con los padres de familia es fluida y permanente.				
15. Los padres de familia son convocados e intervienen activamente en el proceso de aprendizaje de sus hijos.				

## PARTE 2: ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

ITEMS	VALORES			
	1	2	3	4
1. Los directivos adoptan decisiones democráticas oportunas y actividades adecuadas que promueven iniciativa y creatividad en las acciones educativas.				
2. Los directivos de la institución lideran y orientan la concreción del PEI.				
3. Los estamentos de la institución educativa conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación.				
4. La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de las metas.				
5. Las acciones administrativas apoyan de manera oportuna y eficiente la labor pedagógica y el bienestar institucional.				
6. La asignación transparente y ética en cargos y responsabilidades promueve el cumplimiento de objetivos y metas institucionales y de los roles de las acciones educativas.				
7. La coordinación interinstitucional fortalece la capacidad operativa de la institución y amplía su campo de acción local, regional y nacional.				
8. Las formas de organización y mecanismos de interacción son evaluados y mejorados de manera continua por los directivos.				
9. Las relaciones de confraternidad y cooperación son promovidas mediante eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna.				
10. Las formas de convivencia establecidas en la institución crean un clima laboral favorable.				
11. La actitud innovadora y de mejora permanente del personal son compartidas por directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes.				
12. Los procesos administrativos institucionales son normados con claridad.				
13. La calidad de los servicios administrativos están evidenciados en registros actualizados de supervisión y monitoreo.				
14. La formación profesional del personal docente y administrativo es idóneo para la función que desempeña.				
15. El personal administrativo es apreciado por la atención que brinda a los usuarios.				

*INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “DANIEL ALCIDES CARRIÓN”*

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DOCENTE  
(C E D)**

ESTUDIANTE      EVALUADOR: .....

EDAD.....SEXO.....CICLO.....FECHA.....

DOCENTE EVALUADO: .....

Este es un cuestionario que permite conocer el desempeño que tiene el docente en sus labores. Seguidamente te presentamos 48 enunciados acerca del trabajo que realiza el docente. Te pedimos que contestes a dichas afirmaciones reflexionando detenidamente sobre el contenido de cada una de ellas, luego marque una sola respuesta de acuerdo con las características que corresponden al docente evaluado.

El significado de los valores son los siguientes:

**1 = Altamente en desacuerdo**

**2 = En desacuerdo**

**3 = Indiferente**

**4 = De acuerdo**

**5 = Totalmente de acuerdo**

NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS, sólo debes responder con la mayor precisión y sinceridad posible a las cuestiones que se plantean.

Por favor, antes de comenzar complete los datos que aparecen en la parte superior de esta página.

Gracias por tu colaboración.



ITEMS	VALORES				
	1	2	3	4	5
1. Explica de manera clara los contenidos de la asignatura.					
2. Relaciona los contenidos de la asignatura con los contenidos de otras.					
3. Resuelve las dudas relacionadas con los contenidos de la asignatura.					
4. Propone ejemplos o ejercicios que vinculan la asignatura con la práctica profesional.					
5. Explica la utilidad de los contenidos teóricos y prácticos para la actividad profesional.					
6. Cumple con los acuerdos establecidos al inicio de la asignatura.					
7. Durante el curso establece las estrategias adecuadas necesarias para lograr el aprendizaje deseado.					
8. El programa presentado al principio de la asignatura se cubre totalmente.					
9. Incluye experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula (talleres, laboratorios, empresa, comunidad, etc.).					
10. Utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información (correo electrónico, chats, plataformas, etc.).					
11. Organiza actividades que me permiten ejercitar mi expresión oral y escrita.					
12. Relaciona los contenidos de la asignatura con la industria y la sociedad a nivel local, regional, nacional e internacional.					
13. Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real.					
14. Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.					
15. Promueve el autodidactismo y la investigación.					
16. Promueve actividades participativas que me permiten colaborar con mis compañeros con una actitud positiva.					
17. Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes.					
18. Se involucra en las actividades propuestas al grupo.					
19. Presenta y expone las clases de manera organizada y estructurada.					
20. Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.					
21. Muestra compromiso y entusiasmo en sus actividades docentes.					
22. Toma en cuenta las necesidades, intereses y expectativas del grupo.					
23. Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza.					
24. Propicia la curiosidad y el deseo de aprender.					
25. Reconoce los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje.					

ITEMS	VALORES				
	1	2	3	4	5
26. Existe la impresión de que se toman represalias con algunos estudiantes.					
27. Hace interesante la asignatura.					
28. Identifica los conocimientos y habilidades de los estudiantes al inicio de la asignatura o de cada unidad.					
29. Proporciona información para realizar adecuadamente las actividades de evaluación.					
30. Toma en cuenta las actividades realizadas y los productos como evidencias para la calificación y acreditación de la asignatura.					
31. Considera los resultados de la evaluación (asesorías, trabajos complementarios, búsqueda de información, etc.) para realizar mejoras en el aprendizaje.					
32. Da a conocer las calificaciones en el plazo establecido.					
33. Da oportunidad de mejorar los resultados de la evaluación del aprendizaje.					
34. Muestra apertura para la corrección de errores de apreciación y evaluación.					
35. Otorga calificaciones imparciales.					
36. Desarrolla la clase en un clima de apertura y entendimiento.					
37. Escucha y toma en cuenta las opiniones de los estudiantes.					
38. Muestra congruencia entre lo que dice y lo que hace.					
39. Asiste a clases regular y puntualmente.					
40. Fomenta la importancia de contribuir a la conservación del medio ambiente.					
41. Promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones.					
42. Es accesible y está dispuesto a brindarte ayuda académica.					
43. Emplea las tecnologías de la información y de la comunicación como un medio que facilite el aprendizaje de los estudiantes.					
44. Promueve el uso de diversas herramientas, particularmente las digitales, para gestionar (recabar, procesar, evaluar y usar) información.					
45. Promueve el uso seguro, legal y ético de la información digital.					
46. En general, pienso que es un buen docente.					
47. Estoy satisfecha o satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente.					
48. Yo recomendaría a este docente					

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “DANIEL ALCIDES CARRIÓN”**  
**CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR**  
**EN UN CENTRO EDUCATIVO**

ESTIMADO DOCENTE

Este cuestionario está pensado para describir el estilo de liderazgo del director en un centro educativo. En este caso se refiere a las percepciones que usted tiene de la actuación del director en su Institución Educativa.

No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones del director con su Institución.

Las respuestas que usted contestará son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada, ya que las valoraciones serán siempre globales.

El significado de los valores son los siguientes:

**1 = Nunca**

**2 = Pocas veces**

**3 = A veces**

**4 = Casi siempre**

**5 = Siempre**

NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS, debes responder señalando con una **X** sólo una de las alternativas correspondiente a cada afirmación, con la mayor precisión y sinceridad posible.

Gracias por tu colaboración.

## MI DIRECTOR / A ...

ITEMS	VALORES				
	1	2	3	4	5
1. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.					
2. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
3. No interviene hasta que los problemas se agravan.					
4. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)					
5. Se involucra cuando surgen temas importantes.					
6. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
7. Está presente cuando se le necesita.					
8. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
9. Habla de forma optimista sobre el futuro.					
10. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
11. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.					
12. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.					
13. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
14. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
15. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.					
16. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.					
17. Muestra que no es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo".					
18. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
19. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.					
20. Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.					
21. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
22. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.					
23. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					

ITEMS	VALORES				
	1	2	3	4	5
24. Hace un seguimiento de los errores detectados.					
25. Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
26. Presenta una convincente visión del futuro.					
27. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.					
28. Evita tomar decisiones.					
29. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
30. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.					
31. Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
32. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.					
33. Se demora en responder los temas urgentes.					
34. Enfatiza la importancia de una misión común.					
35. Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.					
36. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.					
37. Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.					
38. Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.					
39. Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto.					
40. Demuestra su autoridad.					
41. Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.					
42. Aumenta mis deseos de tener éxito.					
43. Consigue que la organización sea eficiente.					
44. Incrementa mi esfuerzo y motivación.					
45. Lidera un grupo que es efectivo.					

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**TÍTULO: “LIDERAZGO DEL DIRECTOR, CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA ‘DANIEL ALCIDES CARRIÓN’ – PASCO”**

	<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Metodología</b>
General	¿Qué relación existe entre liderazgo del director, calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?	Determinar la relación que existe entre liderazgo del director, calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	Hi = Existe una relación estadísticamente significativa entre liderazgo del director, calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	1. Tipo de investigación: <i>Investigación científica básica</i> 2. Diseño de investigación: <i>Investigación No Experimental</i> Diseño específico: <i>Transeccional correlacional</i> 3. Población: N = 1230 4. Muestra: n = 300 5. Métodos: ⇒ Método Inductivo ⇒ Método Deductivo ⇒ Método Analítico ⇒ Método Sintético. 6. Instrumentos de recolección de datos: D) Para medir Liderazgo del Director ▪ Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo E) Para medir Calidad de Gestión Educativa ▪ Inventario de la Calidad de Gestión Educativa (ICGE ) C) Para medir Desempeño Docente ▪ Cuestionario de Evaluación Docente (CED ) 7. Técnicas de procesamiento de datos: - Distribución de Frecuencia - Media Aritmética - Desviación Estándar - Coeficiente de Correlación de Pearson - Coeficiente de Regresión Lineal Simple de Correlación - Prueba Correlacional de Wilcoxon - Diagrama de Dispersión 8. Tratamiento estadístico: Los análisis y tratamiento estadístico se realizaron con el programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Versión 22.
Específico 1	a) ¿Qué relación existe entre liderazgo del director y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?	a) Establecer la relación que existe entre liderazgo del director y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	H1 = Existe una relación estadísticamente positiva y significativa entre liderazgo del director y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	
Específico 2	b) ¿Qué relación existe entre liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?	b) Establecer la relación que existe entre liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	H2 = Existe una relación estadísticamente positiva y significativa entre liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	
Específico 3	c) ¿Qué relación existe entre calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?	c) Establecer la relación que existe entre calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	H3 = Existe una relación estadísticamente positiva y significativa entre calidad de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	

**PROCEDIMIENTO DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

<b>OPÉRACIONALIZACIÓN</b>		
<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Liderazgo del Director	Transmisión de entusiasmo	Transmite confianza y respeto. Genera lealtad y compromiso. Es honesto y coherente.
	Visión de futuro	Genera compromiso de todos en los proyectos institucionales. Desarrolla sentido de identidad en el cumplimiento de metas y objetivos de la institución.
	Estimulación para la superación	Motiva la actuación con nuevas ideas y con responsabilidad. Motiva el crecimiento personal a todos.
	Consideración a asuntos individuales	Presta atención a intereses personales. Es empático.
Calidad de Gestión Educativa	Desarrollo Institucional	Proyecto Educativo Institucional coherente con las demandas de desarrollo humano nacional, regional y local, y con las exigencias de calidad educativa. Proyecto Educativo Institucional es asumido por la comunidad educativa.
		Docentes de la institución tienen competencias profesionales acordes a los requerido en el nivel y el perfil docente establecido
		Estudiantes son actores fundamentales en su proceso de formación y construcción de aprendizajes.
		Padres de familia acompañan el proceso de formación y aprendizajes de sus hijos, manteniendo comunicación permanente con la institución.
	Organización y Administración	Proyecto Educativo Institucional coherente con las demandas de desarrollo humano nacional, regional y local, y con las exigencias de calidad educativa.
		Organización institucional en su capacidad organizativa funciona de manera eficiente en el corto plazo haciendo posible el logro de las metas.
		Organización institucional en su capacidad operativa funciona de manera eficiente haciendo posible el logro de las metas.
		Actores educativos trabajan en un clima de buenas relaciones interpersonales y con actitud de mejora continua. y con actitud de mejora continua.
Desempeño Docente	Dominio de la asignatura	Conoce los temas. Sustenta científicamente los contenidos temáticos.
	Planificación del curso	Realiza planes de aprendizaje. Da a conocer sus planes.
	Ambientes de aprendizaje	Propicia un buen clima de estudio en el aula.
	Estrategias, métodos y técnicas	Usa estrategias y técnicas modernas de aprendizaje.
	Motivación	Estimula el interés de los estudiantes para el aprendizaje.
	Evaluación	Desarrolla evaluaciones que favorezcan el aprendizaje.
	Comunicación	Actúa con asertividad en todo momento.
	Gestión del curso	Dirige adecuadamente las actividades de la asignatura.
	Tecnologías de la información y comunicación	Promueva el uso de las TICs en las clases.
Satisfacción general	Tiene buena reputación como docente.	