

UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



**Liderazgo directivo y desempeño  
docente del nivel secundario de la I.E  
89004 en Chimbote, 2017**

Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación con  
mención en Docencia Universitaria y Gestión Educativa

**Autora: Cabrera Barreto, Cynthia Isella**

Asesor: Villanque Alegre, Boris

Nuevo Chimbote- Perú

2018

## INDICE

|   |     |
|---|-----|
| 1. Palabra clave.....   | iv  |
| 2. Título.....  | v   |
| 3. Resumen.....   | vi  |
| 4. Abstract.....  | vii |
| 5. Introducción.....  | 1   |
| 5.1. Antecedentes y fundamentación científica.....                                  | 1   |
| 5.1.1. Antecedentes.....  | 1   |
| 5.1.2. Fundamentación científica.....   | 8   |
| 5.1.2.1 Desempeño docente.....  | 8   |
| 5.1.2.1.1 Teorías sobre desempeño docente.....                                      | 8   |
| 5.1.2.1.2 Definiciones sobre desempeño docente .....                                | 9   |
| 5.1.2.1.3 Dimensiones del desempeño docente .....                                   | 9   |
| 5.1.2.1.4 Dominios del desempeño docente .....                                      | 12  |
| 5.1.2.1.5 Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la<br>Docencia..... | 14  |
| 5.1.2.1.6 Didáctica del docente .....   | 19  |
| 5.1.2.2 Liderazgo directivo.....  | 20  |
| 5.1.2.2.1 Teorías de estilos de liderazgo.....                                      | 20  |
| 5.1.2.2.2 Definiciones de liderazgo directivo .....                                 | 21  |
| 5.1.2.2.3 Definición de liderazgo .....   | 21  |
| 5.1.2.2.4 Gestión en liderazgo directivo .....                                      | 21  |
| 5.1.2.2.5 El liderazgo y el desempeño docente .....                                 | 23  |
| 5.1.2.2.6 Dimensiones del liderazgo directivo .....                                 | 28  |
| 5.1.2.2.7 Elementos de liderazgo .....  | 29  |
| 5.1.2.2.8 Características del líder .....   | 30  |
| 5.2. Justificación de la investigación.....   | 30  |
| 5.3. Problema.....  | 31  |
| 5.4. Conceptuación y operacionalización de las variables.....                       | 32  |
| 5.5. Hipótesis.....   | 43  |

|  |    |
|--|----|
| 5.6. Objetivos.....                                | 43 |
| 6. Metodología.....                                | 44 |
| 6.1. Tipo y diseño de investigación.....           | 44 |
| 6.2. Población y muestra.....                      | 45 |
| 6.3. Técnicas e instrumentos de investigación..... | 45 |
| 6.4. Procesamiento y análisis de información.....  | 47 |
| 7. Resultados.....                                 | 47 |
| 8. Análisis y Discusión.....                       | 61 |
| 9. Conclusión y recomendaciones.....               | 63 |
| 9.1 Conclusiones.....                              | 63 |
| 9.2 Recomendaciones.....                           | 63 |
| 10. Agradecimiento.....                            | 64 |
| 11. Referencias bibliográficas.....                | 65 |
| 12. Apéndice y anexos.....                         | 69 |
| 12.1 Instrumento.....                              | 69 |
| 12.2 Ficha técnica del instrumento.....            | 73 |
| 12.3 Base de datos.....                            | 74 |

## **PALABRAS CLAVES**

### **1.1. En español**

**Tema** : Liderazgo directivo - Desempeño docente

**Especialidad** : Gestión de calidad

### **1.2. En inglés**

**Topic** : Directive leadership - Teacher performance

**Specialty** : Quality management

### **Líneas de investigación.**

| <b>FACULTAD</b>         | <b>SUB ÁREA</b>          | <b>DISCIPLINA</b>                              |
|-------------------------|--------------------------|--|
| EDUCACION Y HUMANIDADES | Ciencias de la Educación | Educación General<br>(Capacitación Pedagógica) |

**2. TÍTULO**

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO  
DOCENTE DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA I. E.  
89004 EN CHIMBOTE, 2017**

**DIRECTIVE LEADERSHIP AND TEACHER  
PERFORMANCE OF SECONDARY LEVEL OF E.I.  
89004 IN CHIMBOTE, 2017**

### 3. RESUMEN

El presente informe tiene como propósito determinar la relación entre liderazgo directivo y desempeño del docente del nivel secundario de la I. E. 89004 en Chimbote, 2017.

Se empleó el tipo de investigación descriptivo correlacional con diseño de investigación no experimental. La población estuvo conformada por 29 docentes del nivel secundario, a los cuales se les aplicó una encuesta y una ficha de evaluación, posterior a ello los datos encontrados fueron procesados en el software estadístico SPSS.

Se obtuvo como resultado que el nivel de liderazgo directivo se encuentra en un bueno manifestado por un 58.7% de los docentes, por otro lado, solo un minúsculo grupo conformado por el 3.4%, afirma que se encuentra en un nivel malo; respecto al desempeño de los docentes, es de nivel destacado con un 96.6%, bueno con un 3.4% y ninguno registra como regular y deficiente, en cuanto a la correlación entre las variables, el valor del Chi-cuadrado ( $\chi^2 = 0,731$ ) ha generado una significancia de  $p=0,694$  superando ampliamente la máxima del  $\alpha=0,05$ , por lo tanto, se establece que no existe relación entre las variables objeto de estudio.

#### **4. ABSTRACT**

The purpose of this report is to determine the relationship between executive leadership and teacher performance at the secondary level of the I. E. 89004 in Chimbote, 2017.

The type of descriptive correlational research with non-experimental research design was used. The population was made up of 29 secondary level teachers, to whom a survey and an evaluation form were applied, after which the data found were processed in the statistical software SPSS.

It was obtained as a result that the level of directive leadership is in a good manifested by 58.7% of the teachers, on the other hand, only a tiny group made up of 3.4%, affirms that it is in a bad level; regarding the performance of teachers, it is of outstanding level with 96.6%, good with 3.4% and none registers as regular and deficient, as for the correlation between the variables, the value of the Chi-square ( $= 0, 731$ ) has generated a significance of  $p = 0.694$  exceeding widely the maximum of  $= 0.05$ , therefore, it is established that there is no relationship between the variables under study.

## **5. INTRODUCCIÓN**

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

#### **5.1.1. Antecedentes**

Para presentar en este rubro los estudios que anticipan al presente indagando en las principales bibliotecas del estado y privadas; así como se ha explorado en internet en las principales ventanas para poder ubicar las investigaciones que a continuación se detallan:

Costa (2013) en su investigación denominada “La gestión y liderazgo del directivo, y la cultura de participación de los padres de familia, del centro de audición y lenguaje “Ceal”, de la ciudad de Loja, período 2011-2012 - Ecuador”, con el principal propósito analizar la influencia de la gestión y liderazgo del directivo en la cultura de participación de los padres de familia, del Centro de Audición y Lenguaje Ceal, de la ciudad de Loja, período 2011 – 2012, regido bajo el tipo de investigación descriptiva, teniendo como instrumentos de recolección de datos encuestas y cuestionarios, los mismos que fueron aplicados a una población de 132 padres de familia y 18 colaboradores institucionales. Por lo tanto se obtuvo que en una taza entre el 37,10 % y 59,09%, han permitido inferir la existencia de cierto direccionamiento de gestión simbólica, que debe ser fortalecido a fin de que a futuro se logre la consolidación de una cultura organizacional. En lo que respecta al liderazgo, las características referidas al líder eficaz que se relacionan con: empleo de pensamiento estratégico, innovación, orientación al cliente, empoderamiento y cumplimiento de normas alcanzaron tazas que oscilan entre 49,20% y 66,70% de prevalencia, como característica del liderazgo adoptado en el CEAL, deduciéndose la práctica de un liderazgo transformacional, que se soslaya a las nuevas exigencias de instituciones educativas, consideradas como sistemas abiertos en constante interrelación con sus entornos.



Raxuleu (2014) en su tesis titulada “Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente - México”, teniendo como objetivo principal describir la vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente en los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03, Aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, dicha investigación fue descriptiva correlacional, teniendo como población objeto de estudio a 158 estudiantes, a los mismos que se le aplicó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, del mismo que se pudo obtener resultados los cuales arrojaron que el estudio demostró que existía una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.

Bustamante (2014), autor de la tesis: “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas públicas del nivel primaria en la red n° 04 – UGEL n° 02; independencia”, la misma que tuvo objetivo principal determinar el nivel de correlación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria en la mencionada Red, siguiendo un tipo de investigación descriptiva, con un diseño no experimental, teniendo como población a 245 estudiantes, a los cuales se le aplicó un encuesta, tiendo como resultado que el nivel del liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente fue de una escala media en un 62.4% de acuerdo a la opinión de los encuestados, mientras tanto un 20% de estos, afirmaba posicionar dicho nivel en una escala alta entre dichas variables objeto de investigación en el presente informe de tesis.

Freire & Miranda (2014), en su investigación titulada “El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico”, con el principal objetivo de utilizar información del estudio longitudinal niños del milenio (v. gr. Datos de 2006 y 2009) y de la encuesta escolar 2011, con el fin de explorar si el liderazgo pedagógico del director tiene un efecto significativo sobre el rendimiento académico de los estudiantes en matemática y comprensión de lectura; para ello la muestra

estuvo constituida por 470 estudiantes para comprensión lectora y 496 para matemática, 242 docentes para comprensión lectora y 262 para matemática, 104 directores/instituciones educativas para comprensión lectora y 112 para matemática, a los cuales se les aplicaron cuestionarios; posterior al procesamiento de los datos obtenidos, se pudo llegar a la conclusión que existe un efecto significativo del liderazgo pedagógico del director sobre el rendimiento, tanto en comprensión lectora como en matemática, además de ello el liderazgo pedagógico del director afectaría, principalmente, a los niños de bajo rendimiento y rendimiento promedio, por último para que el liderazgo del director pueda tener un impacto en los estudiantes y promover sus aprendizajes, ciertas condiciones deben asegurarse en la escuela, así como en las prácticas pedagógicas al interior del aula.

Así también, Flores (2014), autora de la tesis: “El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura” perteneciente a la facultad de Educación de la Universidad de Piura, el cual tuvo como objetivo principal identificar el estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de dicha ciudad, siguiendo un tipo de investigación empírico – analítico con un enfoque cuantitativo, teniendo una muestra de 50 profesores con edades que fluctuaban entre los 28 y 55 años, a los que se le aplicó como instrumento de recolección de datos un cuestionario, del cual se pudo obtener resultados, los cuales fueron que los docentes del colegio A opinan en un 73% que el director ejerce un Liderazgo Transformacional. Asimismo, en el colegio B el 66% de los docentes manifiesta que posee dicho Liderazgo. También se encuentra que hay docentes que manifiestan que el director en su I.E. poseen rasgos del liderazgo instruccional, en el colegio A en un 70.4% y en el colegio B en un 56.4%. Parroquiales de Piura.

Palomino (2012), presentó la tesis “El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Académica de Estudios Generales de la Universidad de San Martín de Porres”. De la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, concluyeron que, existe relación entre el desempeño del docente

y el aprendizaje de los estudiantes de Estudios Generales de la USMP. Es decir, mientras más óptimo es el desempeño del docente mayor es el aprendizaje de los estudiantes. Entre las “Estrategias didácticas” y “Aprendizaje de los estudiantes” la correlación es positiva y moderada lo que implica que a mayor Estrategia didáctica del docente mayor será el rendimiento académico del estudiante lo cual se verá reflejado en las notas obtenidas en sus evaluaciones teóricas y prácticas.

Piña (2010), sustenta la tesis “El desempeño docente y su relación con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico en la universidad particular de Iquitos”. De la Universidad Nacional Mayor de San Marcos concluye que, el desempeño docente de la Universidad Particular de Iquitos (UPI) según las respuestas a los ITEMS del cuestionario al docente, aplicadas a una muestra de los estudiantes que participaron en el estudio, evaluaron como bueno, ya que el 47.3% así lo sostienen, mientras que el 43.8% evaluaron al desempeño docente como regular y solo el 8.9% mencionaron que era deficiente. Con respecto a la relación entre el desempeño docente con las habilidades del estudiante en la Universidad Particular de Iquitos de los 281 estudiantes, se determinó que el 41.3% (116 estudiantes) tuvieron buenas habilidades, el 47.7% (134 estudiantes) mostraron regular habilidades, 41.6% (117 estudiantes) afirman que sus docentes tuvieron regular desempeño y el 6.1% (17 estudiantes) opinaron que el desempeño docente fue bueno. Al establecer la relación entre el desempeño docente con el rendimiento académico de los estudiantes en la Universidad Particular de Iquitos, de los 281 estudiantes, se tiene que el 52.0% (146 estudiantes) tuvieron buen rendimiento académico, de ellos el 27.0% (76 estudiantes) tuvieron docentes con buen desempeño, 21.4% (65 estudiantes) tuvieron docentes con regular desempeño y 3.6% (5 estudiantes) tuvieron docentes con deficiente desempeño.

Mendoza (2011), en su tesis “Relación entre Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de inicial de la red n°9 -

callao”. De la Universidad San Ignacio de Loyola, concluye que, existe relación significativa entre clima institucional y el desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N° 9-Callao, de los resultados obtenidos se demuestra que hay relación entre clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9

Callao, al apreciar una correlación moderada entre clima institucional y desempeño docente, por lo que se concluye que a mejor clima institucional mejor es el desempeño docente. Existe relación entre el comportamiento institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9-Callao, de los resultados obtenidos se demuestra que existe relación entre comportamiento institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9 Callao, al apreciar una correlación moderada por lo que se concluye que, a mejor comportamiento institucional, mejor es el desempeño de los docentes. Existe relación entre la capacidad organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9-Callao, de los resultados obtenidos se demuestra que existe relación entre capacidad organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9 callao al aprecia una correlación moderada por lo que se concluye que a mejor capacidad organizativa mejor será su desempeño docente. Existe relación entre la dinámica institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9-Callao, de los resultados obtenidos se demuestra que existe relación entre dinámica institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9 Callao, al apreciar una correlación moderada por lo que se concluye que si los docentes mejoran la dinámica institucional mejor será el desempeño docente.

Campos (2012), presentó la tesis “Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao” De la Universidad San Ignacio de Loyola, concluye que, el liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, padres de familia

y alumnos del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao. La dimensión autocrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao. La dimensión democrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao. La dimensión liberal del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva baja en los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.

Reyes (2012), sustentó la tesis “Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao” De la Universidad San Ignacio de Loyola, concluye que, como conclusión general, se expresa que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por lo tanto, no se confirma la primera hipótesis específica. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por ende, no se confirma la segunda hipótesis específica. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo consultivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. En consecuencia, no se verifica la tercera

hipótesis específica. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo participativo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por consiguiente, no se valida la cuarta hipótesis específica. El desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más.

Montoya (2014) en su tesis titulada “Liderazgo del equipo directivo y su relación con el desempeño de los docentes de la institución de educación superior tecnológica pública "Gilda Liliana Ballivian Rosado " de San Juan de Miraflores”, teniendo como principal objetivo determinar y analizar la relación de existe entre liderazgo del equipo directivo y el desempeño de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológica Pública mencionada. Dicha investigación estuvo regida bajo el tipo de investigación descriptiva correlacional, de corte transversal; así también se tuvo una población muestral conformada por 120 docentes , a los que se les aplicó instrumentos tales como un cuaderno de ocurrencias y pruebas estandarizadas, que posterior a su aplicación, los datos fueron procesados obteniéndose que existe relación significativa entre el liderazgo del equipo directivo y el desempeño docente, según el valor calculado de Chi cuadrado de la prueba estadística de hipótesis general = 10.447, resultado superior al valor de la tabla en un nivel de confianza de 0.05 ( $9.49 < 10.447$ ).

## **5.1.2. Fundamentación científica**

### **5.1.2.1. Desempeño docente**

#### **5.1.2.1.1. Teorías sobre desempeño docente**

“Las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento” (Klingner y Nabaldian, 2002, p.252).

#### **Teoría de la equidad**

En la lealtad, en expresiones de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Aunque la teoría es clara la dificultad estriba en que muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados. Esta equidad está constituida por dos aspectos: a) el rendimiento; b) la equiparación con otros. En el primer caso es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas. (Klingner y Nabaldian, 2002, p.253)

La motivación es muy importante en todo trabajo y es gratificante saber que nuestro trabajo es valorado y reconocido no solo por nuestros estudiantes sino también por la plana directiva, muchas veces una palabra o un gesto amable de consideración nos motivan e impulsa para seguir mejorando.

#### **Teoría de las expectativas**

Esta teoría se centra en los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros. Son tres los factores identificados: a) el alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado; b) la evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el

desempeño; c) La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones. (Klingner y Nabaldian, 2002, p.253)

El desempeño de toda persona está relacionado con la motivación que ésta tenga o no tenga para realizar su trabajo de forma satisfactoria.

#### **5.1.2.1.2 Definiciones de desempeño docente**

“...toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución.” (Peña, 2002, p.6)

“...a cualquier actividad, si alguien sabe hacer algo o si está capacitado para efectuar una tarea en particular, o sea se vincula a la preparación de las personas para desarrollar una actividad en su interacción social, que le permite transformar, conocer y valorar esa realidad que le rodea.” (Remedios, 2005, p.5)

“El desempeño docente es el conjunto de pensamientos, valores, actitudes, emociones, cultura, teorías implícitas que se traducen en actuaciones y relaciones con los otros y el entorno; que se lleva a cabo en el marco de su responsabilidad y contrato social” (Consejo Nacional de Educacion,2010, p.17)

“El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno” (Montenegro, 2003, p.18)

El desempeño docente es la realización de actividades de manera estratégica que conlleven a la buena realización del proceso enseñanza aprendizaje de nuestros estudiantes, aportando significativamente en su desarrollo integral y futuro profesional.

#### **5.1.2.1.3 Dimensiones del desempeño docente**

Según Valdez (2004), divide las dimensiones del desempeño docente en:

##### **Capacidades pedagógicas**

Dominio de los contenidos que imparte.



Dominio de la teoría de la educación y de su aplicación a la práctica escolar.

Dominio de la didáctica general y de las especialidades que imparte.

Nivel de corrección de su comunicación verbal y no verbal.

Planificación del proceso docente-educativo.

Contribución a la creación de un adecuado clima socio - psicológico en su aula y en la institución.

Nivel de conocimiento y tratamiento individual y grupal que brinda a sus alumnos, en correspondencia con sus características psicológicas y contextuales.

Nivel de información actualizada que logra sobre el estado del aprendizaje de sus alumnos.

Representación sobre el encargo social de la escuela.

Efectividad de su capacitación y autopreparación científica ante el ejercicio de su profesión.

Grado de autonomía y nivel de creatividad con que enfrenta los problemas que se le presentan en el ejercicio de la profesión.

### **Disposición para la labor docente educativa**

Nivel de satisfacción con la labor que realiza.

Expectativas que tiene con respecto al desarrollo y al aprendizaje de sus alumnos.

Autoeficacia.

Trabajo que realiza para lograr un alto grado de motivación en sus alumnos por el aprendizaje y formación de estos.

### **Responsabilidad laboral**

Asistencia y puntualidad a la escuela, a sus clases y demás actividades relacionadas.

Grado de participación pertinente en las sesiones de preparación metodológica, reuniones de ciclo o departamento, claustros y otros espacios para la reflexión colectiva entre docentes.

Cumplimiento de los documentos normativos del MINEDU.

Nivel profesional alcanzado, actitud y resultados logrados en las acciones de superación y capacitación que realiza.

**Naturaleza de las relaciones interpersonales que establece con alumnos, padres, directivos y colegas**

Nivel de conocimiento, preocupación y comprensión de los problemas sociales y personales de sus alumnos.

Flexibilidad para aceptar la diversidad de opiniones y sentimientos de los alumnos y respeto por sus diferencias de género, raza y situación socioeconómica.

Grado de cooperación y coordinación de influencias educativas que logra con los padres de sus alumnos, directivos, colegas y las organizaciones estudiantiles.

**Principales resultados de su labor educativa**

Rendimiento académico alcanzado por sus alumnos en las asignaturas que imparte.

Grado de orientación valorativa logrado en sus alumnos en correspondencia con los objetivos formativos previstos en el currículo.

En Colombia el Sistema de Evaluación Integral Para la Calidad Educativa considera que la evaluación docente debe considerar:

**Planeación y desarrollo curricular:**

Hace referencia a las formas de organización y gestión del currículo, además de dar cuenta sobre la apropiación del Proyecto Educativo Institucional en el desarrollo de las diferentes asignaturas a cargo.

**Procesos de Enseñanza y Aprendizaje:**

Da cuenta de las diferentes estrategias de trabajo en el aula utilizadas por el docente con el fin de servir de apoyo a los procesos de aprendizaje de los estudiantes, teniendo en cuenta sus particularidades, niveles de desarrollo y las características de las áreas de conocimiento a ser enseñadas y aprendidas.

**Actitud y compromiso con la institución educativa:**

Se refiere a la disposición hacia el trabajo en grupo que facilite cumplir con los diferentes propósitos y objetivos definidos por la comunidad educativa.

**5.1.2.1.4 Dominios del desempeño docente**

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes (MINEDU, 2012, p.18- 19)

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

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

**B. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

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

### **C. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

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

### **D. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

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

Los dominios asumidos por el SEDD nacional (*Sistema de evaluación del desempeño docente, 2007*) son:

**A. Planificación del trabajo pedagógico**, engloba planear y organizar el proceso de enseñanza aprendizaje, incluyendo los contenidos curriculares a enseñar, así como los principios y capacidades pedagógicas necesarios para conseguir aprendizajes de calidad en los alumnos. Aquí es relevante el tratamiento de los contenidos de la disciplina y el marco curricular nacional pues se debe realizar la planificación de la programación curricular de manera coherente y secuencial, así como la determinación de estrategias de enseñanza

aprendizaje, diversificación de contenidos y organización de actividades de evaluación.

- B. Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje**, se refiere al entorno del aprendizaje y el clima en el aula donde interactúan estudiantes y docente; también alude a las capacidades pedagógicas que el profesor muestra durante las sesiones de aprendizaje, articulando el orden y la comunicación clara de los contenidos con la aplicación de metodologías que ponen al educando en el centro del proceso.
- C. Responsabilidades profesionales**, abarca el cumplimiento del compromiso con los procesos de aprendizaje, el afán de superación profesional, la capacidad para reflexionar sobre su práctica y la de sus pares, y su identificación con las metas y desempeño institucional; además, comprende el apoyo y comunicación con los estudiantes, padres de familia y representantes de la comunidad. (Reyes 2012 cita a Ministerio de Educación 2007, p. 13).

#### **5.1.2.1.5 Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia**

Según el Consejo Nacional de Educación (2005), el objetivo estratégico 3, trata sobre el asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral

##### **A. Profesión docente revalorada**

Cuerpo docente desarrolla su práctica pedagógica de manera ética y competente, se identifica con la comunidad donde trabaja y es valorado por ella y sus estudiantes.

Para el cumplimiento de este resultado el Consejo Nacional de Educación propone el desarrollo de las siguientes políticas:

**Fortalecimiento del rol pedagógico a nivel individual y colectivo.**

Las medidas centrales de esta política son:

- a) Incentivos a la investigación e innovación pedagógica a partir de las prioridades locales y regionales de desarrollo.
- b) Vigilancia ciudadana y código de ética para el buen desempeño de docentes y directivos docentes
- c) Mecanismos institucionalizados de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente y la gestión pedagógica en las instituciones educativas.

**B. Participación en el establecimiento de criterios de calidad para el desempeño docente.**

Esta política busca promover la participación organizada de docentes y directivos docentes en la construcción, y la aplicación y evaluación de criterios e indicadores para el buen desempeño docente y la gestión pedagógica en la escuela que sean acordes a la realidad y las necesidades locales, regionales y nacionales.

**Resultado 2: Sistema integral de formación docente continua**

Sistema integral de formación docente continua acorde a los avances pedagógicos y científicos, a las prioridades educativas y a la realidad diversa y pluricultural del país.

Para el cumplimiento de este resultado el Consejo Nacional de Educación propone el desarrollo de las siguientes políticas:

**C. Políticas de reestructuración de los sistemas de formación docente.**

Estas políticas se dirigen a introducir cambios fundamentales en los sistemas de formación docente inicial y en servicio: en un caso a acreditar los centros de formación magisterial sobre la base de criterios de calidad, en otro a reformar y priorizar la formación en servicio hasta hoy ofrecida por el sector.

**Acreditación de centros de formación docente.**

Sus principales medidas son:

- a) Sistema eficiente y transparente de evaluación de la calidad de los centros de formación docente, basada en criterios e indicadores nacionales, suprimiendo o reorientando el trabajo de instituciones de educación superior universitaria o no universitaria que no cuenten con requisitos básicos para realizar tareas de formación inicial o continua
- b) Canalización de la asignación presupuestal según la demanda educativa diversificada y especializada y atendiendo a las nuevas demandas planteadas por el Proyecto Educativo Nacional tales como primera infancia, primer ciclo de la primaria, alta secundaria, educación básica alternativa, educación especial y atención a la diversidad, alfabetización tecnológica.

#### **Reforma y priorización de la formación docente en servicio.**

Sus medidas son:

- a) Programa intensivo de formación profesional (2007-2010) para la recertificación de los docentes en servicio.
- b) Mecanismos permanentes de evaluación y rendición de cuentas del impacto de la formación ofrecida en la práctica docente
- c) Oferta diversificada de modalidades de formación en servicio con énfasis en el interaprendizaje y en la formación en el lugar de trabajo, y dirigida principalmente a instituciones educativas y a equipos de docentes
- d) Mecanismos efectivos y profesionalmente especializados de acompañamiento técnico permanente a las instituciones educativas.

#### **D. Políticas de articulación de los sistemas de formación docente.**

Articulación y reestructuración de la formación docente inicial, en servicio y de formadores con criterios de calidad.

Sus principales medidas son:

- a) Reconversión de centros de formación docente en centros de formación inicial y en servicio.

b) Complejos regionales de formación docente, especializada en la problemática educativa regional.

c) Programas de fortalecimiento y apoyo dirigidos a docentes y docentes directivos en servicio con prioridad inicial en docentes en ejercicio en zonas más necesitadas y condiciones difíciles.

### **Criterios e indicadores de calidad para la formación continua**

Sus principales medidas son:

a) Selección y establecimiento de criterios e indicadores de logro para la formación inicial, en servicio y de formadores, vinculados a los aprendizajes y desempeño docente.

b) Aplicación de estos criterios en los diversos programas y mecanismos de formación docente

c) Evaluación periódica del cumplimiento de estos criterios con rendición de cuentas y formando parte de la política de acreditación de instituciones formadoras.

Resultado 3: Carrera pública docente renovada

Para el cumplimiento de este resultado el Consejo Nacional de Educación propone el desarrollo de las siguientes políticas:

#### **E. Políticas para el ingreso y asignación docente.**

#### **Modificación del proceso de selección para el ingreso de los profesores más competentes.**

Sus medidas centrales son:

a) Certificación profesional a nivel nacional

b) Concurso descentralizado en la institución educativa

c) Período de inserción.

#### **Evaluación y recertificación periódica del desempeño docente**

Sus principales medidas son las siguientes:

a) Diagnóstico de base y formación en servicio para el logro de estándares mínimos, como medida inicial



b) Evaluaciones periódicas y graduales de desempeño docente; c) Programas de formación en servicio sobre la base de los resultados de las evaluaciones.

d) Evaluación nacional, regional y local a través de mecanismos técnicos, autónomos y transparentes, con participación de la comunidad.

**Asignación de maestros más competentes a zonas de menor desarrollo y condiciones difíciles.**

Sus medidas principales son:

a) Programa de selección de docentes para lugares de mayor necesidad y menor desarrollo

b) Programa de fortalecimiento e incentivos para docentes asignados a zonas de menor desarrollo

**F. Políticas laborales y remunerativas ajustadas al desempeño profesional.**

Son dos:

**Ascensos seguros para docentes más competentes.**

Sus medidas principales son: a) Remuneración

diferenciadas según niveles, como asignación permanente vinculada a los ascensos de nivel; b) Disponibilidad

presupuestal asegurada, calculada sobre la base de la satisfacción de criterios e indicadores de desempeño

por nivel, modalidad, especialidad y cargo de docentes y docentes directivos

**Sistema de remuneración e incentivos basado en la calidad profesional.**

Sus principales medidas son:

a) Incremento gradual del piso salarial, que debe ser significativo respecto de su posibilidad de aporte a la canasta básica familiar

b) Incentivos a la mejora de los procesos y resultados educativos, así como al fortalecimiento de las instituciones educativas bajo criterios de equidad y calidad

- c) Facilitación de sistemas de créditos, equipamiento, pasantías y otras oportunidades para mejorar su calidad profesional y su nivel de vida
- d) Mecanismos que aseguren el cumplimiento estricto de las obligaciones laborales del docente y de su buen trato al estudiante, la sanción efectiva por su incumplimiento y el flujo de esta información hacia las instancias donde se deciden los ascensos.

#### **5.1.2.1.6 Didáctica del docente.**

“Referida al campo didáctico, las estrategias son todos aquellos enfoques y modos de actuar que hacen que el profesor dirija con pericia el aprendizaje de los alumnos”. (Bernardo, 1997, p. 14).

“Los procesos de aula, en especial la calidad de la enseñanza, ejercen un impacto directo sobre el aprendizaje y la motivación de los alumnos, lo que afecta a sus resultados académicos” (Murillo, 2007, p. 75).

“El conocimiento del mundo real (conocimiento del qué o declarativo), el conocimiento estratégico (conocimiento de cómo, cognitivo y metacognitivo) y el conocimiento del por qué (conocimiento condicional). Esto permite la derivación de los tres aspectos que toda profesión debe enseñar en cualquier materia, al ser necesarios e ineludibles: conceptos o contenidos ¿qué hay que aprender?; procedimientos ¿cómo aprender?; y los valores, actitudes, hábitos y normas correspondientes. (Bernardo, 2004, p. 39).

El docente del nivel secundario, tiene que buscar la forma de llegar al estudiante y despertar su interés y motivación no solo al inicio de la clase sino durante el desarrollo de toda la clase, para ello usará estrategias innovadoras y creativas que respondan a los intereses de los estudiantes.

## 5.1.2.2. Liderazgo directivo

### 5.1.2.2.1. Teorías de estilos de liderazgo

#### Teoría basada en el uso de la autoridad

- a) ***El estilo autocrático:*** Se define como aquel en que el líder da la orden sin consulta previa y sólo espera el cumplimiento. es dogmático y firme. Dirige mediante la habilidad para dar o negar recompensas y castigos. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral.
- b) ***El estilo del líder democrático o participativo:*** Se caracteriza por la consulta y la persuasión a sus subordinados en torno a las acciones y decisiones propuestas, y alienta la participación de los mismos. Es el estilo más recomendable en las labores pedagógicas y administrativas porque, según evidencia empírica, es la que produce un mayor grado de motivación, tan necesario para el aprendizaje.
- c) ***El líder permisivo o liberal:*** Utiliza muy poco su poder, si es que lo usa concede a los subalternos un alto grado de independencia en sus tareas. Depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para ellos. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando primordialmente como un contacto entre él y el grupo. Es útil y recomendable cuando el grupo evidencia un alto grado de madurez, es decir atando son más hábiles y más seguros que el propio líder. (Alvarado, 2003, p.52-53).

#### Teoría del liderazgo transformacional

El líder transformacional es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de las tareas, logra trascender el interés individual de sus subalternos por el amor al equipo y a la organización, establece niveles de rendimiento expectantes y aumenta el nivel de necesidades para llegar hasta el de autorrealización. (Alvarado, 2003, p.56).

#### **5.1.2.2.2. Definiciones de liderazgo directivo**

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales"(Chiavenato, 2006, p.56)

"Todos los autores coinciden en definir al liderazgo como la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos" (Alvarado, 2003, p.48).

"Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento" (Munch, 2013, p.148).

#### **5.1.2.2.3. Definición de Liderazgo**

A lo largo de la historia, han sido mucho las personalidades que han hablado sobre el liderazgo ya sea de forma directa o indirecta; así mismo, han sido numerosos los intentos de conceptualizarlo, por lo que existen disímiles definiciones acerca del tema.

El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades. (Senge, 1999, p.418)

"Liderazgo es el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes" (Kouzes y Posner, 2010, p. 66)

Liderazgo es el poder de influir en las personas para que hagan aquello que nosotros queremos que hagan.

#### **5.1.2.2.4. Gestión en liderazgo directivo**

Ahora bien, si de reformar la escuela se trata, se requiere configurar el rol del directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, una dirección

centrada en el aprendizaje; es decir el director debe ser un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, un líder que se sienta responsable por la mejora continua de los aprendizajes de sus estudiantes con la finalidad de hacer transitar a la institución educativa que lidera hacia estándares superiores de enseñanza, pero esto sólo se logrará si el concepto de liderazgo es considerado no sólo como un rasgo individual del líder sino más bien como una cualidad de la organización en su conjunto, de modo que el compromiso por la mejora en los resultados sea asumido por cada uno de los miembros de la comunidad educativa, definiendo a este proceso como liderazgo distribuido, puesto que se encuentra repartido a nivel vertical y horizontal en la Institución Educativa.

A partir de esta nueva visión, se denomina liderazgo pedagógico a “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (MINEDU, 2015, p 15).

MINEDU (2013, p. 10), un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

El liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover:

La motivación de los maestros.

El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes.

El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

¿Cuáles son las características de un director (a) con liderazgo pedagógico?

*Capacidad técnica.* Relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los

estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes.

*Manejo emocional y situacional.* Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes, motivando el trabajo en equipo, velando por un buen clima escolar, demostrando altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchando y abriendo espacios de participación.

*Manejo organizacional.* Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes poder realizar un buen trabajo

#### **5.1.2.2.5. El Liderazgo y el Desempeño Docente**

No cabe dudas que hoy en día ante los nuevos retos de la educación en un mundo globalizado y de permanente cambio, el docente es el actor principal en el mejoramiento de la calidad educativa.

La docencia y la escuela que queremos para el logro de los aprendizajes fundamentales se requiere que la escuela asuma la responsabilidad social de tales aprendizajes, exhiba una gestión democrática y lidere la calidad de la enseñanza. Esto le exige movilizarse para alcanzar los aprendizajes previstos promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en todas sus expresiones. Además, es indispensable que la escuela propicie una convivencia inclusiva y acogedora, sobre la base del respeto por la cultura, y el rol de los padres de familia y demás actores locales. Desde esta perspectiva, la escuela se convierte en un escenario estratégico en el que se gestiona el cambio para asegurar los aprendizajes fundamentales.

Según el MINEDU (2013) este proceso se desarrolla a través de los siguientes componentes:

- a) La gestión escolar. El director y el consejo escolar ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y

la calidad de los procesos pedagógicos. Existe una organización escolar en la que participan distintos actores educativos (directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y líderes comunitarios), que funciona democráticamente y que centra su accionar en los aprendizajes.

b) La convivencia. Se promueve un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo. Las relaciones humanas en el aula y en todos los espacios de la escuela se basan en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto de las diferencias culturales, lingüísticas y físicas, así como en la valoración incondicional de la identidad cultural y los derechos de todos y todas. Se confía en las capacidades de los estudiantes y en sus posibilidades de aprender por encima de cualquier adversidad.

c) La relación escuela-familia-comunidad. Hay un nuevo pacto escuela-comunidad, centrado en los aprendizajes y en los procesos pedagógicos. La experiencia social, cultural y productiva de la localidad, así como sus diversos tipos de saberes, se vuelven oportunidades de aprendizaje en el aula y la escuela, y los maestros comunitarios (sabios y sabias) participan de los procesos de aprendizaje. Las diversas familias conocen y comprenden los tipos de aprendizajes que deben promover hoy las escuelas, con la orientación de las autoridades del sector, y proponen otros que consideran necesarios para sus hijos, así como la forma apropiada de lograrlos.

d) Los procesos pedagógicos Se aprende a través de la indagación. Los docentes propician que los estudiantes aprendan de manera reflexiva, crítica y creativa, haciendo uso continuo de diversas fuentes de información y estrategias de investigación. Se aprende también de manera colaborativa: se propicia que los estudiantes trabajen en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades. Se atiende con pertinencia la diversidad existente en el aula, se consideran las características individuales,

socioculturales y lingüísticas de sus estudiantes, lo mismo que sus necesidades. Se desarrollan y evalúan competencias, capacidades creativas y resolutivas basadas en las características de una enseñanza dirigida a que niñas, niños y adolescentes logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica.

La gestión de liderazgo pedagógico y su relación con la mejora de los aprendizajes.

Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente. Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes, situación adversa que se aprecia en los sistemas educativos cuyos directores dedican la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas, es allí cuando ven limitadas sus posibilidades de incidir en los resultados de los estudiantes. (Freyre & Miranda, 2014, p. 13).

Como todos los años los gobiernos de todos los países adoptan políticas públicas que apunten a la mejora en los resultados de aprendizaje. Aquí en el Perú, el 18 de diciembre exactamente, el Ministerio de Educación ha publicado la Resolución Ministerial N° 572 – 2015 – MINEDU, la misma que aprueba la Norma Técnica denominada “Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2016 en las Instituciones Educativas y



Programas de la Educación Básica”. En esta norma, están los Compromisos de Gestión Escolar 2016, que están orientados a generar condiciones para asegurar los aprendizajes de los y las estudiantes, traducidos en indicadores de fácil verificación, sobre las cuales las IIEE deben reflexionar e intervenir, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la toma de decisiones orientadas a mejorar el proceso de aprendizaje. En efecto, los Compromisos de Gestión Escolar para el 2016 son seis y aquí los tenemos:

- a. Progreso anual de los estudiantes de la I.E.
- b. Retención anual e interanual de estudiantes en la I.E.
- c. Cumplimiento de la calendarización planificada por la I.E.
- d. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.
- e. Gestión de la convivencia escolar en la I.E.
- f. Instrumentos de gestión, formulación del PEI E implementación del PAT.

Progreso Anual de Aprendizajes de los Estudiantes de la Institución Educativa. El Equipo Directivo de la institución educativa o programa, debe monitorear el progreso en el logro de los aprendizajes en los diferentes grados, ciclos y niveles educativos, utilizando la información de los resultados de la ECE, de las actas y registros de evaluación. Debe establecer metas y estrategias de aprendizaje que se reformularán cada año y se incluirán en el Plan Anual de Trabajo.

Lamentablemente esta acción de plantear propuestas, retos, compromisos serios y viables no es asumida realmente por quienes tenemos la responsabilidad de transformar esta realidad y finalmente aquella pasa a ser un documento más en los archivos de la I.E.

Retención Anual e Interanual de Estudiantes en la Institución Educativa. El Equipo Directivo, en coordinación con los docentes y padres de familia, tutor legal o apoderado, debe mantener el porcentaje de estudiantes que culminan el año escolar y se matriculan al año siguiente, realizando para

ello un análisis de las causas que originan repetición, traslado y deserción, estableciendo acciones y estrategias pedagógicas orientadas a disminuirlas y que deben estar incluidas en el Plan Anual de Trabajo.

Cumplimiento de la Calendarización Planificada por la Institución Educativa. El Equipo Directivo lidera y promueve el cumplimiento de las jornadas de aprendizaje planificadas en la calendarización de la IE, según modalidad, nivel y ciclo, así como la asistencia y fin de jornadas laborales de los profesores. Este compromiso demanda que la IE garantice el cumplimiento del 100% de horas mínimas de clase anuales establecidas en esta norma técnica.

En la mayoría de IIEE, nadie recupera las horas de clase perdidas por los diversos motivos que fuera y además se debe mencionar que según como lo afirma Arancibia (2007), el tiempo dedicado por los profesores a actividades instruccionales ha resultado ser un factor influyente en la cantidad y calidad de los aprendizajes logrados por los alumnos.

Acompañamiento y Monitoreo a la Práctica Pedagógica en la Institución Educativa. El acompañamiento y monitoreo pedagógico lo realiza el Equipo Directivo y Jerárquico para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Este proceso se desarrolla a través del diálogo e intercambio de experiencias, sobre la base de la observación, teniendo en cuenta el enfoque crítico-reflexivo y la evaluación del trabajo realizado en el aula.

El cumplimiento de este compromiso es clave para lograr que todos o casi todos los estudiantes logren los aprendizajes, pero a la vez se necesitan de líderes pedagógicos que no sólo se limiten a monitorear la práctica pedagógica, sino que además propongan acciones precisas allí donde se observa que no se está realizando una buena enseñanza debiendo realizar un seguimiento para garantizar las mejoras.

Gestión de la Convivencia Escolar en la Institución Educativa. El Equipo Directivo, las profesoras coordinadoras de los programas educativos y la comunidad educativa, tienen la obligación de velar por una gestión democrática, participativa, inclusiva e intercultural, y aplicar estrategias que motiven las relaciones armónicas entre los actores de la comunidad educativa, implementan la tutoría, así como prevenir todo tipo de violencia escolar, situaciones de riesgo y vulneración de derechos. Asimismo, deben promover la igualdad, el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de deberes.

#### **5.1.2.2.6. Dimensiones del liderazgo directivo**

a) *Liderazgo autoritario coercitivo.*

“Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización” (Reyes, 2012 cita a Sorados, 2010, p. 37).

b) *Liderazgo autoritario benevolente.*

“La administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores”. La comunicación es relativamente precaria y se mantiene una impronta vertical descendente con la escucha de las opiniones de los subalternos. Existe cierta confianza tolerante y condescendiente con los empleados manifestada en las decisiones que se les otorga bajo un marco establecido con políticas de control. (Reyes, 2012 cita a Valencia 2008, p. 50)

c) *Liderazgo consultivo.*

Este estilo permite la consulta a los subordinados y la delegación, pero el derecho a la última palabra siempre proviene de la dirección. “Tienen cierta confianza en los subordinados, pero no completa; suelen usar constructivamente las ideas y opiniones de éstos” La

comunicación discrecional fluye en ambos sentidos tanto vertical como horizontalmente. Los subalternos tienen cierta autonomía en su trabajo promoviéndose la participación en los procesos de control. La empresa intenta facilitar la evolución de una organización informal saludable puesto que existe confianza en la persona y sus relaciones. (Reyes, 2012 cita a Gil y Giner 2007, p. 324)

d) *Liderazgo participativo.*

El denominado sistema 4, donde los directivos tienen completa confianza en el trabajo de los integrantes del grupo en todos los aspectos, es “el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo” de la empresa (Reyes 2012 cita a Reyes, 2004, p. 31).

“Los intercambios entre la administración y los empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control está muy distribuida, e incluso las unidades inferiores participan por completo” (Reyes, 2012 cita a Valencia, 2008, p. 51).

#### **5.1.2.2.7. Elementos de liderazgo**

- a) *El Objetivo*, que constituye el elemento clave de cualquier actividad como la educación y la administración. Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales, así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales. Solo así podrá lograr la supervivencia y el desarrollo cualitativo de la institución en su conjunto.
- b) *El Poder*, El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Basado en las cualidades que perfilan a un líder se llega a la adhesión voluntaria de los seguidores.
- c) *El Estilo*, que consiste en las distintas conductas que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos.

- d) *Los Seguidores*, la esencia del liderazgo es la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. (Alvarado, 2003, p.50)

#### **5.1.2.2.8. Características del líder**

- a. Aprenden continuamente
- b. Orientados a servir
- c. Influyen positivamente en los demás
- d. Crean en los demás
- e. Capacidad de ser entusiastas y tener una vida balanceada
- f. Son sinérgicos (Pérez, 2001, p.36)

Ante las teorías expuestas, se afirma entonces que el liderazgo directivo juega un papel o rol fundamental en el crecimiento de la institución educativa, dado que la misma dependen muchos factores, tales como el desempeño del docente, por lo tanto, a manera de ejemplo, si un director gestiona constantemente la capacitación de los docentes, así mismo se premia los logros alcanzados por los mismos, es de seguro que el desempeño de los docentes aumentará, por lo tanto se puede manifestar la relación entre las dos variables mencionadas, sin embargo, dicha relación dependerá del contexto.

#### **5.2. Justificación de la investigación**

Los motivos que justifican el presente estudio se explican a continuación: En las observaciones que se han realizados a los docentes de secundaria de nuestro medio se aprecia que existen una serie de conflictos entre docentes y autoridades, entre docentes y docentes, entre docentes y estudiantes, entre docentes y padres de familia generándose serios problemas que trastocan el buen desempeño docente.

Su trascendencia radica en contrastar empíricamente los aspectos de liderazgo directivo y desempeño docente como importantes factores vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa. Al hacerse evidente que los actores de la enseñanza son influenciados en su labor por diversos elementos, se precisa el

conocer si hay una relación significativa entre el tipo de liderazgo directivo y el accionar de los docentes de la institución educativa. Los beneficiarios de esta investigación son los estudiantes, docentes, personal directivo y padres de familia de la institución educativa Manuel Gonzales Prada.

El beneficio social está dado en la medida en que se mejoraría la calidad educativa en beneficio de los estudiantes, así como las relaciones humanas entre los docentes y el personal directivo, entre docentes y docentes, entre docentes y padres de familia, entre docentes y estudiantes.

Su importancia práctica está relacionada con el hecho de establecer el grado de relación del liderazgo directivo con el desempeño docente que brindan los docentes de secundaria de la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada y que los resultados del presente estudio permitan iniciar otras investigaciones en la perspectiva de ir mejorando la calidad educativa.

En consecuencia, identificar aquellos aspectos que influyen en el desempeño docente, determinar si el liderazgo del director contribuye en el o no, e identificar cual es el nivel del liderazgo directivo y desempeño docente de Institución Educativa Manuel Gonzales Prada.

### **5.3. Problema**

En el Perú, la reforma educativa se ha enfocado principalmente en garantizar el derecho a la educación para todos y asegurar la calidad de este servicio. La Ley General de Educación, Ley 28044, en su artículo 132 define la calidad educativa como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas, el cual debe ser evidenciado por las escuelas en los logros de aprendizaje que alcancen sus estudiantes. Sin embargo; evaluaciones nacionales e internacionales realizadas en el país muestran de manera consistente problemas importantes en el tema del desempeño de los docentes y como este se maneja desde un liderazgo directivo, dicho problemas revelan un bajo desempeño en los distintos grados evaluados.

Ante esta realidad la I. E. 89004 en Chimbote, del distrito de Santa y la mayoría de escuelas en el Perú presentan dificultades que se manifiestan en el escaso logro producto del desempeño de los docentes y en la contribución mínima en su

formación integral; lo que amerita una toma de acción urgente a fin de revertir esta situación.

En este escenario, el papel del director se vuelve estratégico, priorizando una gestión centrada en los resultados y aprendizajes. En esta misma línea, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) y el Ministerio de Educación (MINEDU) están sumando esfuerzos en la reforma emprendida para mejorar la gestión de las instituciones educativas. Por su parte; I. E. 89004, se siente comprometida en la consecución de este objetivo y con mucha más razón al procesar los últimos resultados de los aplicativos de comprensión lectora y resolución de problemas propuestos tanto por la DREA como por el MINEDU, en los que se observan los bajos porcentajes de estudiantes que obtienen el nivel satisfactorio, algunos en el nivel de inicio, mientras que la gran mayoría se ubica en el nivel de proceso, por lo que se necesita de un liderazgo directivo, el cual comprometa e involucre a toda la comunidad educativa en la consecución de la misión de nuestra institución como es la mejora continua en los resultados de los aprendizajes de nuestros estudiantes de esta parte del valle de Santa.

Consecuentemente, el problema queda enunciado de la siguiente manera:

¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y desempeño docente del nivel secundario de la I. E. 89004 en Chimbote, 2017?

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

##### **5.4.1. Definición conceptual**

Liderazgo Directivo son las estrategias y actividades desarrolladas por el director para orientar, planificar y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales.

Desempeño Docente es proveer oportunidades de aprendizaje que permita a los estudiantes alcanzar los perfiles de egreso dados por el currículo nacional de Educación y también contribuir a su formación integral.

### 5.4.2. Definición operacional

Para medir ambas variables se aplicó una encuesta; para liderazgo directivo la encuesta sobre estilos de liderazgo que fue elaborado por Rensis Likert considerando los estilos de liderazgo. Su propósito es medir el nivel de liderazgo directivo de acuerdo a la percepción de los docentes del nivel secundario. Se mide el grado de aparición de los estilos de liderazgo: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo, según aspectos referidos a los procesos decisorios, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. Además, la confiabilidad fue probada con el alfa de Cronbach, valorándose como buena la consistencia interna del mismo.

Para el desempeño del docente se aplicó la ficha de evaluación de desempeño docente, la cual tiene como fin determinar el nivel del desempeño docente en el nivel secundario descrito al tamiz de las dimensiones planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y responsabilidades profesionales. Este instrumento fue tomado y adaptado de la propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente (SEDD, 2007) del Ministerio de Educación.

### 5.4.3. Operacionalización de las variables

#### a) Variable independiente

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADORES  | Ítems   |
|----------|-----------|--|---|
|          |           | Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo autoritario coercitivo.<br>ÍTEMS:1;5 | 1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.<br>5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones. |



|  |                                  |   |   |
|--|----------------------------------|---|---|
| Liderazgo<br>directivo   | Estilo autoritario<br>coercitivo | Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo autoritario coercitivo. ÍTEM 6           | 6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.  |
|  |                                  | Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo autoritario coercitivo. ÍTEM 11     | 11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.   |
|  |                                  | Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo autoritario coercitivo. ÍTEM 16 | 16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.   |
|  | Estilo autoritario               | Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo autoritario benevolente. ÍTEM 2           | 2) AB1.1 Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.  |
|  |                                  |   | 7) AB2.1 Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación. |
|  | benevolente                      | Estilo autoritario  | Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo autoritario benevolente. ÍTEMS 7 y 10                              |
| Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo autoritario benevolente. ÍTEM 12 |                                  |   | 12) AB3.1 Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.                                    |
| Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo autoritario                  |                                  |   | 17) AB4.1 Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los  |
|  |                                  |   |   |

|                       |  |   |  |
|-----------------------|--|---|--|
|                       |  | benevolente. ÍTEM 17  | miembros de la institución asuman la suya.   |
| Estilo consultivo     |  | Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo consultivo. ÍTEM 3              | 3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.   |
|                       |  | Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo consultivo. ÍTEM 8             | 8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.   |
|                       |  | Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo consultivo. ÍTEMS 13 y 15 | 13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.<br>15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales. |
|                       |  | Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo consultivo. ÍTEM 18   | 18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.  |
|                       |  |   |  |
| Estilo participativo. |  | P1. Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo participativo. ÍTEM 4       | 4) P1.1 Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.   |
|                       |  | Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo participativo. ÍTEM 9          | 9) P2.1 Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.   |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | P3. Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo participativo. ÍTEM 14           | 14) P3.1 Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.   |
|  |  | P4. Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo participativo. ÍTEMS 19 y 20 | 19) P4.1 Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.<br>20) P4.2 Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución. |

#### b) Variable dependiente

| VARIABLE  | DIMENSIÓN                            | INDICADORES  | Ítems   |
|-----------|--------------------------------------|--|---|
| Desempeño | Planificación del trabajo pedagógico | Características fundamentales de sus estudiantes.                              | 1. Identifica las habilidades cognitivas de sus estudiantes.  |
|           |                                      |  | 2. Distingue los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes   |
|           |                                      | Conocimientos sobre el nivel, especialidad y las áreas curriculares que enseña | 3 Comprende, los enfoques, principios, conceptos y tendencias fundamentales del nivel o área curricular que enseña. |
|           |                                      |  | 4 Tiene dominio de los conocimientos correspondientes a su área.  |
|           |                                      |  | 5 Relaciona Transversalmente los conocimientos que enseña con los de otras áreas del Diseño Curricular Nacional.    |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | Organización de las competencias, capacidades y actitudes en relación con el Proyecto Curricular de la IE y el Diseño Curricular Nacional. | <p>6Desarrolla los conocimientos de la asignatura acorde con la organización del silabo.</p> <p>7Programa considerando los intereses y necesidades de los estudiantes (capacidades y actitudes previstas en el proyecto curricular de la institución o red educativa y en el Diseño Curricular Nacional).</p>  |
|  |  | Desarrollo de estrategias, recursos y métodos didácticos para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.                                | <p>8 Diseña las unidades didácticas o unidades de aprendizaje basado en la formulación de los aprendizajes esperados, las competencias, las capacidades y las actitudes que se pretenden desarrollar.</p> <p>9Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos (textos escolares, manuales del estudiante y del docente, DCN, OTP, guías y fascículos; material concreto y de biblioteca u otros), tomando en cuenta los conocimientos, las características de sus estudiantes y el entorno del aprendizaje.</p> <p>10Formula técnicas y actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, según las competencias, capacidades, actitudes y conocimientos de aprendizaje previstos.</p> <p>11 Incorpora en el diseño de las unidades didácticas o unidades de aprendizaje el uso de las tecnologías de información y comunicación disponible</p> |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  |  |   | en la institución educativa.  |
|  |  | Formulación de criterios, indicadores e instrumentos de evaluación de aprendizajes. | 12 Elabora matrices o tablas de evaluación considerando las capacidades, conocimientos e indicadores a utilizar.  |
|  |  |   | 13 Elabora instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.   |
|  | Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje | Se promueve un clima adecuado en el aula.   | 14 Establece una relación afectiva y armónica con sus estudiantes en el aula desde el enfoque intercultural.  |
|  |  |   | 15 Promueve relaciones interpersonales en el aula basados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua. Actuación responsable frente al quiebre de las normas de convivencia. |
|  |  |   | 16 Propicia la aprobación de normas de convivencia a través del consenso y la corresponsabilidad.   |
|  |  |   | 17 Estimula a sus estudiantes en la formulación de respuestas asertivas y de actuación responsable frente al quiebre de las normas de convivencia.  |
|  |  | Organización del  | 18 Dispone que el   |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | ambiente físico del aula, espacios y equipos.  | mobiliario y los recursos del aula sean accesibles para todos.   |
|  |  |  | 19 Maneja un tono e intensidad de voz agradables para evitar la monotonía en su expresión oral.  |
|  |  |  | 20. Emplea un vocabulario acorde con las características cognitivas y culturales durante la sesión de aprendizaje.                           |
|  |  | Empleo de un lenguaje claro y sencillo durante el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. | 21. Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades y desarrollo de sus estudiantes.   |
|  |  |  | 22 Promueve entre sus estudiantes una actitud reflexiva y proactiva en el desarrollo de sus procesos de aprendizaje.                         |
|  |  |  | 23 Presenta los conocimientos dentro de una secuencia lógica y didáctica facilitando la comprensión de sus estudiantes.                      |
|  |  |  | 24 Aplica variadas metodologías, estrategias y técnicas didácticas durante la sesión de aprendizaje para obtener los aprendizajes esperados. |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  |  | Desarrollo de los contenidos con claridad y rigurosidad conceptual, aplicando diferentes métodos y estrategias didácticas para sus estudiantes. | 25 Propicia diferentes formas de aprender entre sus estudiantes (auto aprendizaje, aprendizaje cooperativo e interaprendizaje).                                       |
|  |  | Promoción del desarrollo de las capacidades de sus estudiantes.   | 26 Demuestra el dominio de las técnicas y procedimientos para el recojo y organización de los conocimientos previos de sus estudiantes.                               |
|  |  |   | 27. Propicia el uso de organizadores visuales del conocimiento para facilitar procesos de selección, organización y elaboración de información entre sus estudiantes. |
|  |  | Promoción del desarrollo del pensamiento creativo y crítico en sus estudiantes,   | 28. Promueve actitudes favorables a la indagación e investigación de acuerdo al nivel cognitivo de sus estudiantes.   |
|  |  |   | 29 Utiliza técnicas y estrategias para el desarrollo de la comprensión lectora y la resolución de problemas.  |
|  |  |   | 30. Promueve el desarrollo del pensamiento creativo y crítico entre sus estudiantes.  |
|  |  |   | 31. Utiliza los materiales y medios educativos en el  |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | Uso de los recursos didácticos de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes. | <p>proceso de enseñanza aprendizaje para alcanzar los aprendizajes previstos (textos escolares, manuales del estudiante y del docente, DCN, guías y fascículos, material concreto y de biblioteca u otros).</p> <p>32. Demuestra creatividad, eficiencia y pertinencia en el uso de los recursos y medios digitales.</p> <p>33. Aplica instrumentos de evaluación de manera pertinente y adecuada.</p> |
|  |  | Evaluación de procesos y logros de aprendizaje.                                 | <p>34. Comunica a sus estudiantes los avances y resultados de la evaluación empleando estrategias de retroalimentación que permiten a los estudiantes tomar conocimiento de sus logros de aprendizaje.</p> <p>35. Realiza una metacognición para ajustar las estrategias de evaluación después de cada unidad didáctica.</p>   |
|  |  |   | <p>36 Contribuye a la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión de la IE.</p> <p>37 Establece relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes de</p>   |



|  |                                 |  |  |
|--|---------------------------------|--|--|
|  | Responsabilidades profesionales | Participación activa en la gestión institucional de la IE o red educativa. | su comunidad educativa.  |
|  |                                 |  | 38 Promueve relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia o apoderados para mejorar el rendimiento académico de sus hijos. |
|  |                                 | Cumplimiento de las responsabilidades administrativas y laborales.         | 39 Entrega los documentos técnico pedagógicos y de gestión al personal jerárquico o directivo de la institución cuando es requerido.                   |
|  |                                 |  | 40 Asiste puntualmente a la escuela y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva.  |
|  |                                 | Evaluación de la eficacia de la práctica pedagógica.                       | 41. Reflexiona sobre su práctica pedagógica, compartiéndola con sus colegas.   |
|  |                                 |  | 42. Orienta a los estudiantes que requieren acompañamiento socio-afectivo y cognitivo.   |
|  |                                 | Manifiesta práctica de valores.  | 43. Colabora en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional.  |
|  |                                 |  | 44. Participa en la elaboración de proyectos (productivos, de innovación educativa o de mejora escolar).   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | 45. Demuestra actitudes y valores democráticos en su participación institucional. |
|--|--|--|---|

### **5.5. Hipótesis**

Existe relación moderada entre liderazgo directivo y desempeño del docente del nivel secundario de la I.E 89004 en Chimbote, 2017.

### **5.6. Objetivos**

#### **5.6.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre liderazgo directivo y desempeño del docente del nivel secundario de la I. E. 89004 en Chimbote, 2017

#### **5.6.2. Objetivos específicos**

1. Identificar el nivel de liderazgo directivo mediante sus dimensiones desde la percepción de los docentes de la I. E. 89004 en Chimbote, 2017.
2. Determinar la relación entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente del nivel secundario de la I. E. 89004 en Chimbote, 2017.
3. Determinar la relación entre la percepción del liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente del nivel secundario de la I. E. 89004 en Chimbote, 2017.
4. Determinar la relación entre la percepción del liderazgo consultivo y el desempeño docente del nivel secundario de la I. E. 89004 en Chimbote, 2017.
5. Determinar la relación entre la percepción del liderazgo participativo y el desempeño docente en el nivel secundario de la I. E. 89004 en Chimbote, 2017.
6. Determinar el nivel de desempeño del docente mediante sus dimensiones del nivel secundario de la I. E. 89004 en Chimbote, 2017.

## 6. METODOLOGÍA

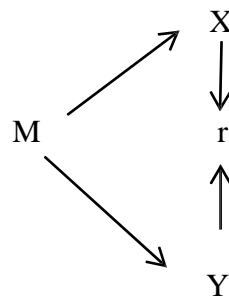
### 6.1 Tipo y diseño de investigación

#### 6.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que fué seleccionado es la investigación correlacional tal como lo afirma Hernández (2010) por qué; este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, mide cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. (p.81)

#### 6.1.2 Diseño de investigación

El presente estudio demandó el empleo del diseño de investigación: no experimental de corte transversal o transaccional tal como lo afirma Hernández (2010) “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” (p, 149), cuyo diagrama es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

X = Variable Liderazgo

Y = Variable Desempeño

## **6.2 Población y muestra**

Con respecto a la población y muestra se consideró dos aspectos fundamentales; las características globales y el tamaño de la población, por ejemplo:

Los docentes pertenecen a una institución educativa urbana, son del nivel secundario y de 11 áreas diferentes.

Un buen número de los docentes cumplen con sus funciones como es debido.

Algunos docentes se resisten al cambio y al trabajo en equipo por áreas.

Muchos docentes se muestran optimistas y colaboradores con sus compañeros al compartir experiencias y técnicas de enseñanza aprendizaje.

El tamaño de la población fue de 29 docentes del nivel secundario, 10 varones y 19 mujeres.

Cabe señalar que debido a que la población es menor a cincuenta individuos, la población es igual a la muestra.

## **6.3 Técnicas e instrumentos de investigación**

### **6.3.1 Técnicas**

La Encuesta: Es la técnica que nos permitió recoger información pertinente con respecto a liderazgo directivo, a través de las preguntas realizadas a los docentes reuniremos la información necesaria y conoceremos la percepción que tienen ellos sobre el director.

El cuestionario tipo encuesta sobre desempeño docente reunió la información necesaria sobre la labor educativa que realizan los docentes.

### **6.3.2 Instrumentos**

El instrumento para registrar la información sobre el desempeño docente y liderazgo directivo fué el formato de encuesta.

#### **Instrumento 1. Encuesta sobre estilos de liderazgo directivo.**

El instrumento ha sido tomado de la tesis de Reyes (2012, p.) y fue elaborado por Rensis Likert considerando los estilos de liderazgo y fue nuevamente publicado en español por Alvarado. Su propósito es medir el nivel de liderazgo directivo de acuerdo a la percepción de los docentes del nivel secundario. Se mide el grado de aparición de los estilos de liderazgo: autoritario coercitivo,

autoritario benevolente, consultivo y participativo, según aspectos referidos a los procesos decisorios, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. Tomado de Alvarado (2002, p.141), fue adaptado y validado por Castillo (2010) en su tesis de maestría. Además, la confiabilidad fue probada con el alfa de Cronbach (.744), valorándose como buena la consistencia interna del mismo.

El cuestionario tipo encuesta constó de 20 ítems, cinco por cada estilo de liderazgo considerando los elementos clave procesos decisorios, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. La duración de la aplicación de la encuesta es de aproximadamente 20 minutos, tiempo en el cual el informante y sujeto de la muestra marca por cada reactivo sólo una de las opciones de la siguiente escala ordinal:

1: Nunca 2: Raramente 3: Ocasionalmente 4: Usualmente 5: Siempre

### **Instrumento 2. Ficha de evaluación del desempeño profesional docente.**

Su fin es determinar el nivel del desempeño docente en el nivel secundario descrito al tamiz de las dimensiones planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y responsabilidades profesionales. Este instrumento fue tomado y adaptado de la propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente (SEDD, 2007) del Ministerio de Educación.

La validez de contenido, mediante el juicio de cinco expertos, es refrendada con la V de Aiken, el que arroja una  $V = .950$ , la que se considera como excelente. Asimismo, la consistencia interna ha sido medida con el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach (.952), nuevamente excelente.

El tiempo de llenado de la ficha por el informante es de aproximadamente 20 minutos. La ficha estuvo constituida por 45 ítems repartidos de la siguiente forma: 13 ítems con respecto a planificación del trabajo pedagógico, 22 ítems relacionado a la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y 10 ítems sobre responsabilidades profesionales. Se marca por cada reactivo sólo una de las opciones de la escala ordinal siguiente:

1: Nunca 2: Raramente 3: Ocasionalmente 4: Usualmente 5: Siempre

#### **6.4 Procesamiento y análisis de información**

El procesamiento de la información recolectada sobre las variables desempeño docente y liderazgo directivo empleó las siguientes medidas estadísticas:

Los resultados se concretaron en tablas y figuras estadísticas para finalizar en el análisis y la interpretación.

Utilizamos también la plataforma SPSS y las hojas de cálculo del paquete Excel.

Para la prueba de hipótesis se utilizó la tabla de cruce de variables.

También se utilizó el estadístico correlacional.

### **7 RESULTADOS**

#### **7.1 Presentación de resultados**

Para obtener los resultados del trabajo de investigación; se empleó la estadística descriptiva como técnica.

Los instrumentos que nos han permitido la recolección de información fueron la encuesta y ficha de evaluación del desempeño docente tipo encuesta para determinar el nivel de liderazgo y el nivel del desempeño docente; administrado a una población muestral de 29 docentes.

Las técnicas estadísticas que se utilizaron para procesar la información fueron las tablas de frecuencia descriptiva y a través de los gráficos de barras se comunican los resultados.

Estas técnicas e instrumentos nos permiten dar a conocer los siguientes datos obtenidos mediante el paquete estadístico SPSS versión 24 y Excel:

En la tabla 1 se presentan los resultados con respecto al nivel total de Liderazgo directivo de la institución educativa 89004.

En la tabla 2 se presentan los resultados con respecto al nivel bueno en los estilos de liderazgo de la institución educativa 89004.

En la tabla 3 se presentan los resultados con respecto al nivel total de desempeño docente de la institución educativa 89004.

En la tabla 4 se presentan los resultados con respecto al nivel planificación del trabajo pedagógico del desempeño docente de la institución educativa 89004.

En la tabla 5 se presentan los resultados con respecto al nivel gestión de los procesos enseñanza del desempeño docente de la institución educativa 89004.

En la tabla 6 se presentan los resultados con respecto al nivel responsabilidades profesionales del desempeño docente de la institución educativa 89004.

En la tabla 7 se presentan los resultados con respecto a la relación de liderazgo directivo y desempeño docente de la I.E. 89004.

En la tabla 8 se presentan los resultados de la prueba Chi Cuadrado entre el nivel de Liderazgo Directivo y Desempeño docente. I.E. 89004.

El presente informe tiene como propósito determinar la relación entre liderazgo directivo y desempeño del docente del nivel secundario de la I. E. 89004.

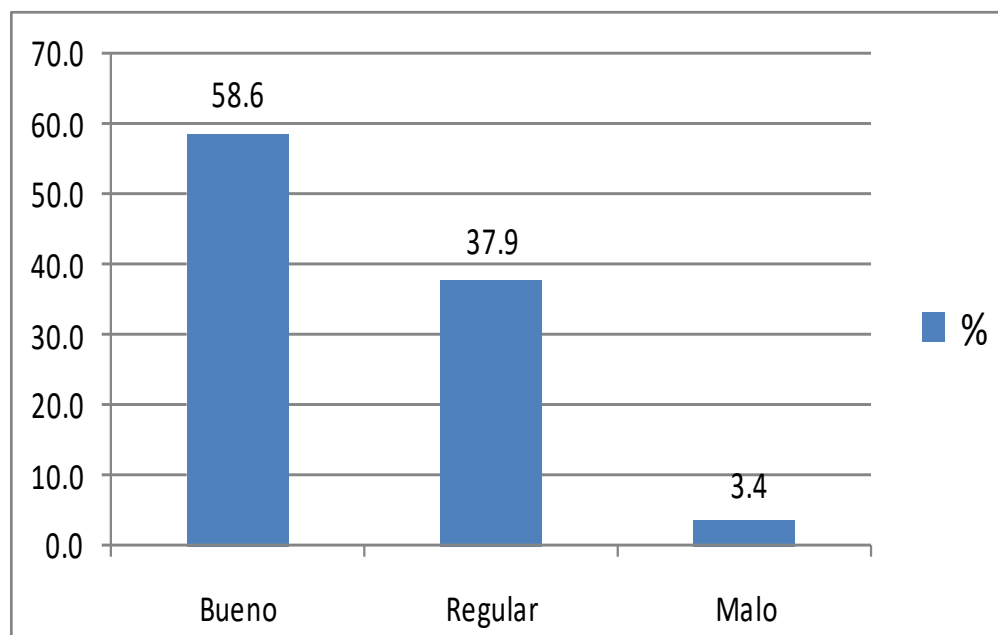
## 7.2 Descripción de los resultados

**Tabla 1.**

*Nivel de Liderazgo directivo de la I.E. 89004, Chimbote, 2017.*

| Nivel de liderazgo directivo | Docentes |       |
|------------------------------|----------|-------|
|                              | f        | %     |
| Bueno                        | 17       | 58.7  |
| Regular                      | 11       | 37.9  |
| Malo                         | 1        | 3.4   |
| Total                        | 29       | 100.0 |

**Fuente:** Resultados de la encuesta aplicada



**Figura 1.** Nivel de Liderazgo directivo

**Fuente:** Tabla 1

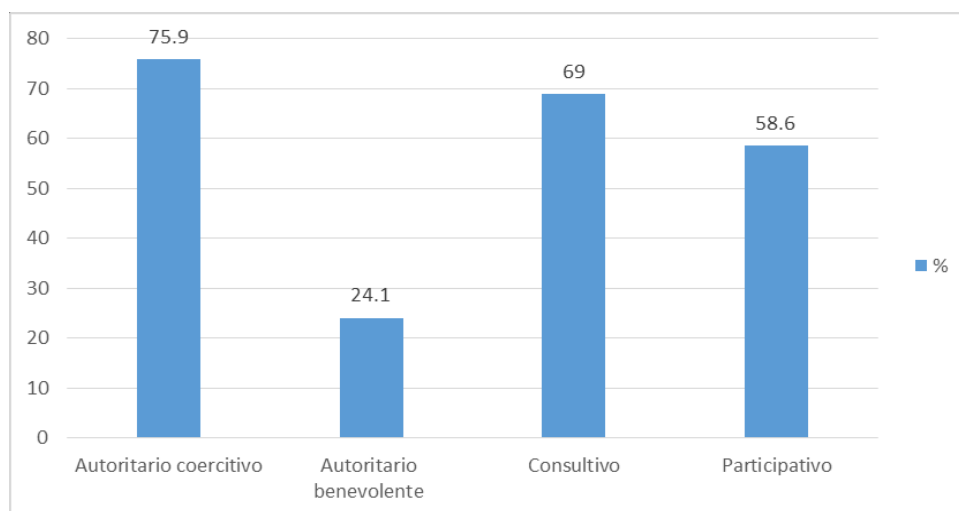
En la Tabla y figura 1 se observa que un 58.7% de los docentes, manifiesta que el liderazgo directivo se encuentra en un nivel bueno, por otro lado, solo un minúsculo grupo conformado por el 3.4%, califica al liderazgo directivo en un nivel malo



**Tabla 2:**

**Nivel bueno en los estilos de liderazgo en la I.E. 89004, Chimbote, 2017.**

| Estilo de liderazgo     | Docentes |      |
|-------------------------|----------|------|
|                         | f        | %    |
| Autoritario coercitivo  | 22       | 75.9 |
| Autoritario benevolente | 7        | 24.1 |
| Consultivo              | 20       | 69.0 |
| Participativo           | 17       | 58.6 |



**Figura 2.** Nivel bueno en los estilos de liderazgo

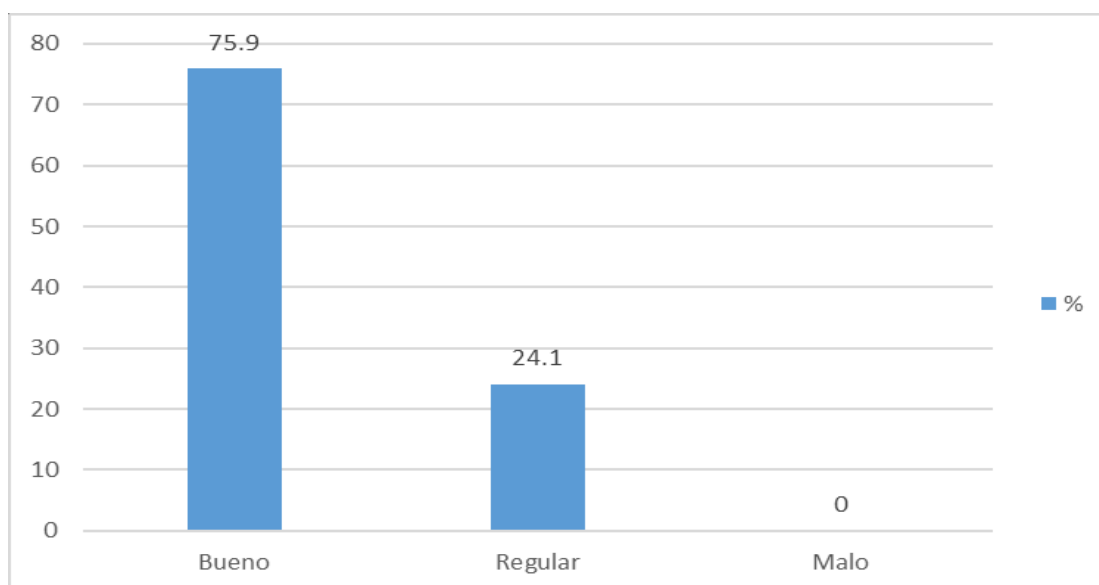
**Fuente:** Tabla 2

En la Tabla 2 se visualiza que el estilo de liderazgo que muestra un mayor nivel de bueno es el correspondiente a Autoritario coercitivo (75.9%) y contrario a ello se muestra al estilo autoritario benevolente (24.1%).

**Tabla 3:**

*Estilo autoritario coercitivo en los docentes de la I.E. 89004, Chimbote, 2017.*

| Estilo autoritario coercitivo | Docentes  |            |
|-------------------------------|-----------|------------|
|                               | f         | %          |
| Bueno                         | 22        | 75.9       |
| Regular                       | 7         | 24.1       |
| Malo                          | 0         | 0          |
| <b>Total</b>                  | <b>29</b> | <b>100</b> |



**Figura 3.** Estilo de liderazgo autoritario coercitivo

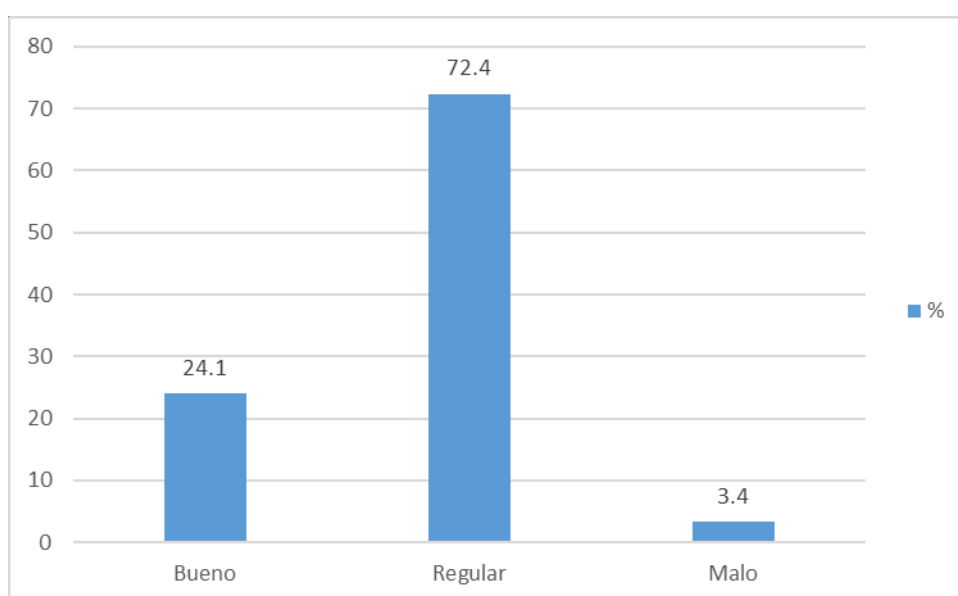
**Fuente:** Tabla 3

En la Tabla y figura 3 se observa que un 75.9% de los docentes, manifiesta que el estilo autoritario coercitivo se encuentra en un nivel bueno, por otro lado, nadie tiene la percepción de que el mencionado estilo se encuentre en un nivel malo.

**Tabla 4:**

**Estilo autoritario benevolente en los docentes de la I.E. 89004, Chimbote, 2017.**

| Estilo autoritario benevolente | Docentes |      |
|--------------------------------|----------|------|
|                                | f        | %    |
| Bueno                          | 7        | 24.1 |
| Regular                        | 21       | 72.4 |
| Malo                           | 1        | 3.4  |
| Total                          | 29       | 100  |



**Figura 4.** Estilo de liderazgo autoritario benevolente

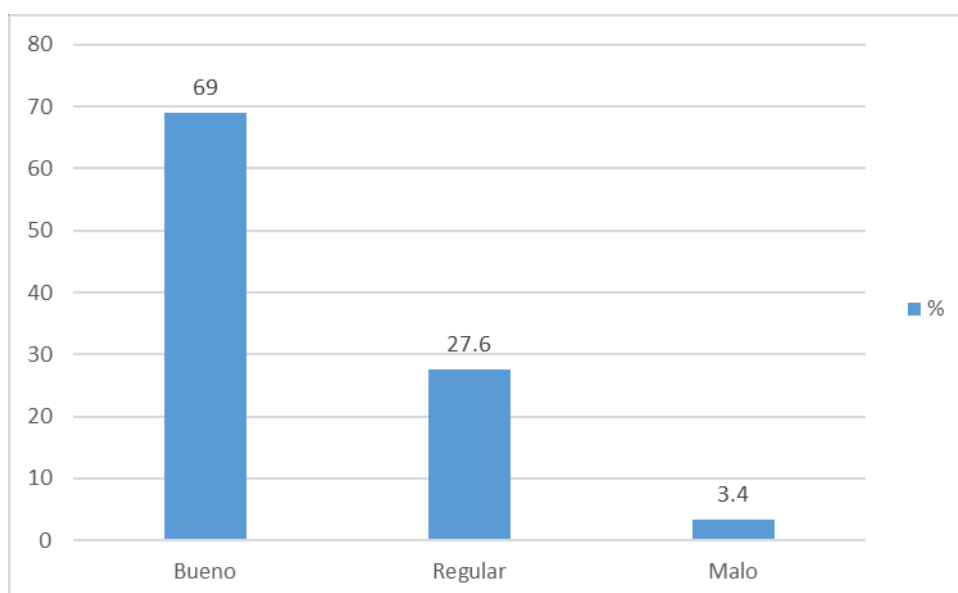
**Fuente:** Tabla 4

En la Tabla y figura 4 se observa que un 72.4% de los docentes, manifiesta que el estilo autoritario benevolente se encuentra en un nivel regular, por otro lado, solo un pequeño grupo conformado por el 3.4% de los docentes, manifiesta que se encuentra en un nivel malo.

**Tabla 5:**

**Estilo autoritario consultivo en los docentes de la I.E. 89004, Chimbote, 2017.**

| Estilo consultivo | Docentes |      |
|-------------------|----------|------|
|                   | f        | %    |
| Bueno             | 20       | 69   |
| Regular           | 8        | 27.6 |
| Malo              | 1        | 3.4  |
| Total             | 29       | 100  |



**Figura 5.** Estilo de liderazgo autoritario consultivo

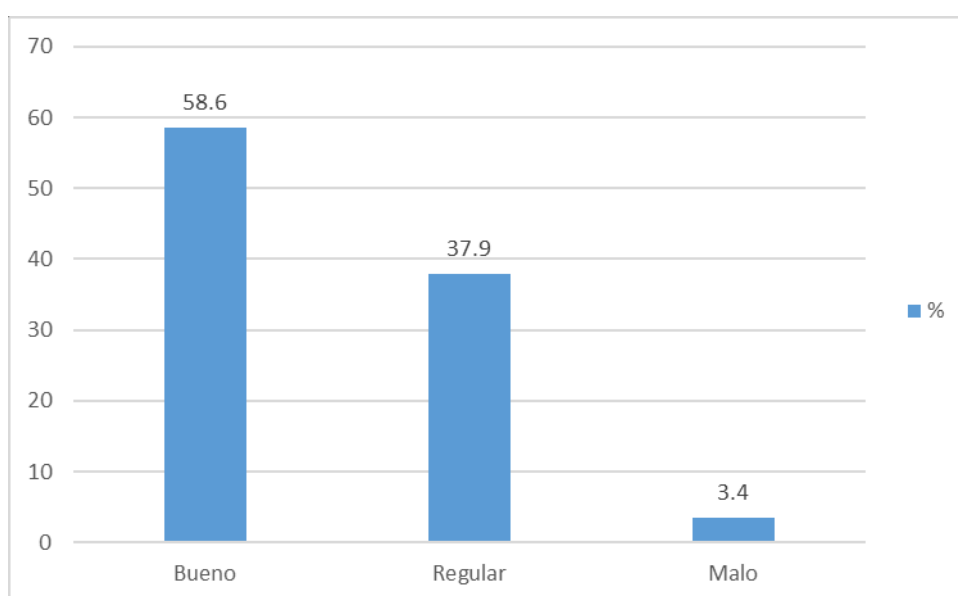
**Fuente:** Tabla 5

En la Tabla y figura 5 se observa que un 69% de los docentes, manifiesta que el estilo autoritario consultivo se encuentra en un nivel bueno, por otro lado, solo un pequeño grupo conformado por el 3.4% de los docentes, manifiesta que se encuentra en un nivel malo.

**Tabla 6:**

**Estilo autoritario participativo en los docentes de la I.E. 89004, Chimbote, 2017.**

| Estilo participativo | Docentes |      |
|----------------------|----------|------|
|                      | f        | %    |
| Bueno                | 17       | 58.6 |
| Regular              | 11       | 37.9 |
| Malo                 | 1        | 3.4  |
| Total                | 29       | 100  |



**Figura 6.** Estilo de liderazgo autoritario participativo

**Fuente:** Tabla 6

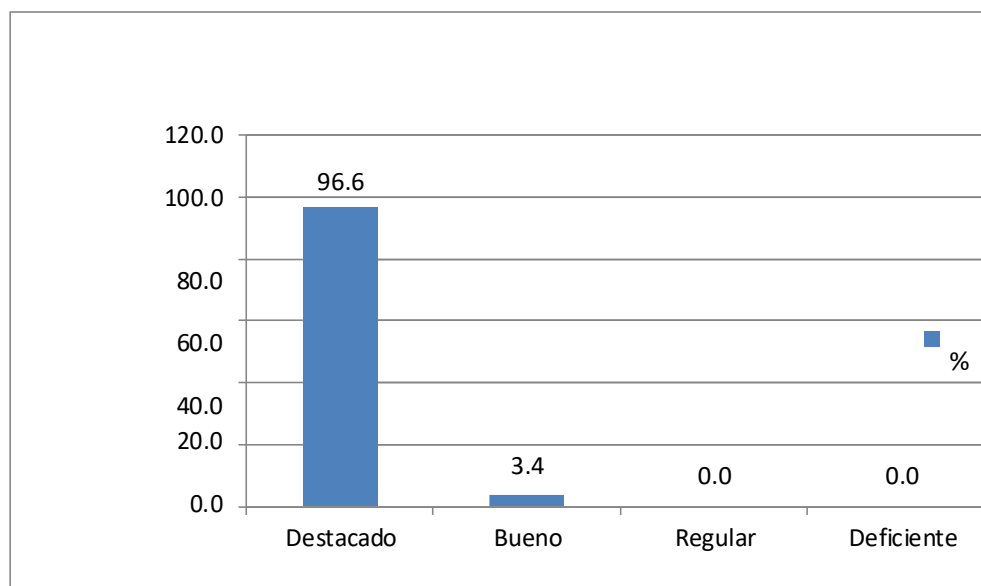
En la Tabla y figura 6 se observa que un 58.6% de los docentes, manifiesta que el estilo autoritario participativo se encuentra en un nivel bueno, por otro lado, solo un pequeño grupo conformado por el 3.4% de los docentes, manifiesta que se encuentra en un nivel malo.

**Tabla 7**

**Nivel de Desempeño docente en la I.E. 89004, Chimbote, 2017.**

| Nivel de desempeño | Docentes |       |
|--------------------|----------|-------|
|                    | f        | %     |
| Destacado          | 28       | 96.6  |
| Bueno              | 1        | 3.4   |
| Regular            | 0        | 0.0   |
| Deficiente         | 0        | 0.0   |
| Total              | 29       | 100.0 |

**Fuente:** Resultados de la encuesta aplicada



**Figura 7.** Nivel de Desempeño docente en la I.E. 89004, Chimbote, 2017.

**Fuente:** Tabla 7

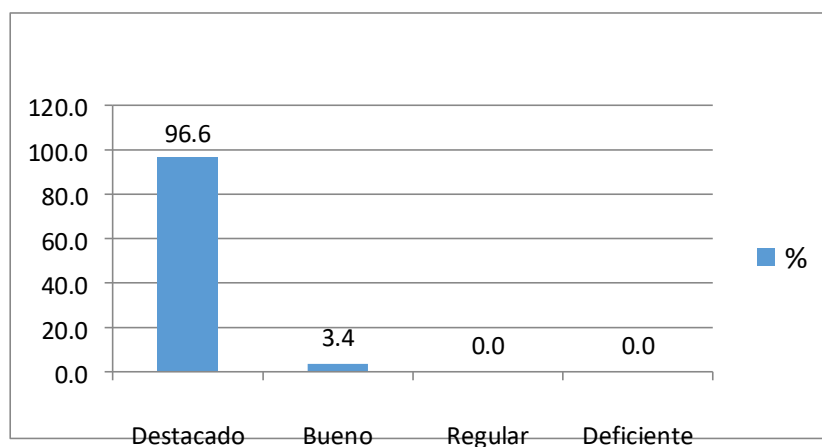
En la Tabla y figura 7 se visualiza que el desempeño de los docentes de la I.E. 89004, Chimbote, es de nivel destacado con un 96.6%, Bueno con un 3.4% y ninguno registra como regular y deficiente.

**Tabla 8:**

**Nivel planificación del trabajo pedagógico en la I.E. 89004, Chimbote, 2017.**

| Nivel Planificación del trabajo pedagógico | f  | %     |
|--|----|-------|
| Destacado                                  | 28 | 96.6  |
| Bueno                                      | 1  | 3.4   |
| Regular                                    | 0  | 0.0   |
| Deficiente                                 | 0  | 0.0   |
| Total                                      | 29 | 100.0 |

**Nota:** Fuente: Resultados de la encuesta aplicada



**Figura 8.** Nivel de planificación de trabajo pedagógico

**Fuente:** Tabla 8

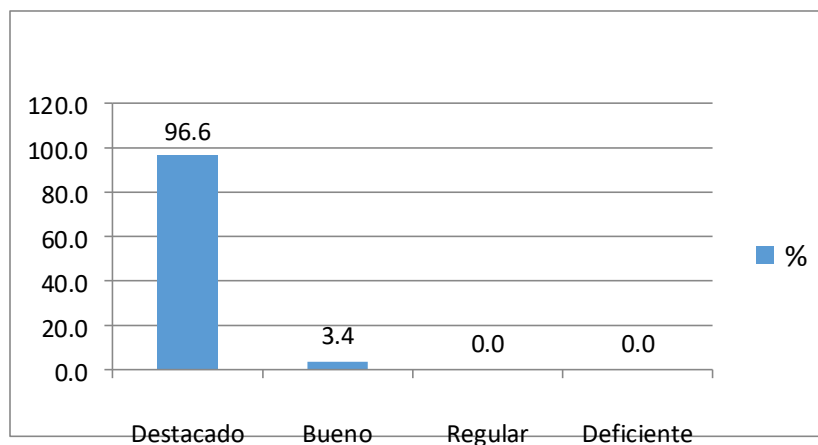
En la Tabla y figura 8 se visualiza que la planificación del trabajo pedagógico de la I.E. 89004, Chimbote, es de nivel destacado con un 96.6%, Bueno con un 3.4% y ninguno registra como regular y deficiente.

**Tabla 9:**

**Nivel de gestión de los procesos de enseñanza en la I.E. 89004, Chimbote, 2017.**

| Nivel Gestión de los procesos de enseñanza | f  | %     |
|--|----|-------|
| Destacado                                  | 28 | 96.6  |
| Bueno                                      | 1  | 3.4   |
| Regular                                    | 0  | 0.0   |
| Deficiente                                 | 0  | 0.0   |
| Total                                      | 29 | 100.0 |

**Nota:** Fuente: *Resultados de la encuesta aplicada*



**Figura 9.** Nivel de gestión de los procesos de enseñanza

**Fuente:** Tabla 9

En la Tabla y figura 5 se visualiza que la gestión de los procesos de enseñanza de la I.E. 89004, Chimbote, es de nivel destacado con un 96.6%, Bueno con un 3.4% y ninguno registra como regular y deficiente.

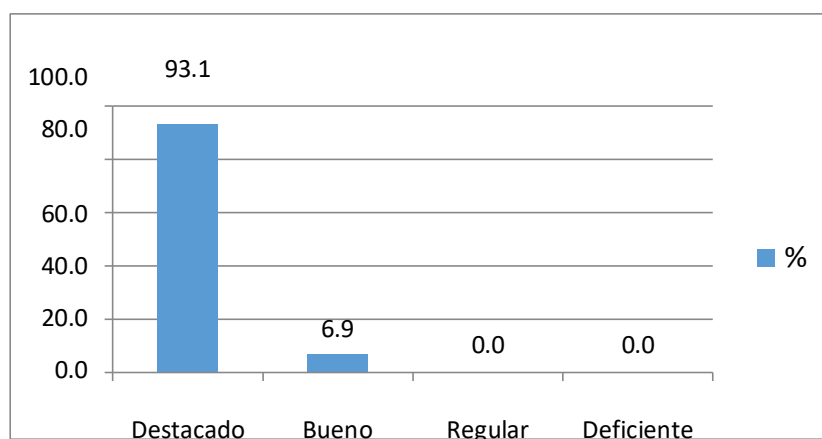


**Tabla 10:**

**Nivel de responsabilidades profesionales en la I.E. 89004, Chimbote, 2017.**

| Nivel Responsabilidades profesionales | f  | %     |
|---------------------------------------|----|-------|
| Destacado                             | 27 | 93.1  |
| Bueno                                 | 2  | 6.9   |
| Regular                               | 0  | 0.0   |
| Deficiente                            | 0  | 0.0   |
| Total                                 | 29 | 100.0 |

**Nota:** Fuente: Resultados de la encuesta aplicada



**Figura 10.** Nivel de responsabilidades profesionales

**Fuente:** Tabla 10

En la Tabla y figura 10 se visualiza que las responsabilidades profesionales de la I.E. 89004, Chimbote, es de nivel destacado con un 93.1%, Bueno con un 6.9% y ninguno registra como regular y deficiente.

**Tabla 11.**  
*Relación entre Liderazgo Directivo y Desempeño docente. I.E. 89004, Chimbote*

|                                    |         |             | DESEMPEÑO2 |           | Total  |
|------------------------------------|---------|-------------|------------|-----------|--------|
|                                    |         |             | BUENO      | DESTACADO |        |
| NIVEL DE<br>LIDERAZGO<br>DIRECTIVO | MALO    | Recuento    | 0          | 1         | 1      |
|                                    |         | % del total | 0,0%       | 3,4%      | 3,4%   |
|                                    | REGULAR | Recuento    | 0          | 11        | 11     |
|                                    |         | % del total | 0,0%       | 37,9%     | 37,9%  |
|                                    | BUENO   | Recuento    | 1          | 16        | 17     |
|                                    |         | % del total | 3,4%       | 55,2%     | 58,6%  |
|                                    | Total   | Recuento    | 1          | 28        | 29     |
|                                    |         | % del total | 3,4%       | 96,6%     | 100,0% |

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas

En la tabla 11 se puede apreciar que los docentes que manifiestan un liderazgo directivo como bueno, el 55,2 % indican que su desempeño es desatacado y un 3,4% un desempeño bueno. En el caso de los docentes que manifestaron un liderazgo directivo regular, registran un desempeño destacado, 37,9% y el docente que registró un liderazgo directivo malo, indica que su desempeño es destacado, 3,4%. También se tiene que ningún docente registró un desempeño malo o deficiente. De estos resultados se puede apreciar que no existe una relación entre liderazgo directivo y desempeño docente, en el sentido que, si el liderazgo directivo es malo, el desempeño docente no es malo, sigue siendo bueno o destacado.

**Tabla 12**  
**Análisis de significancia de la relación por la prueba Chi Cuadrado entre el nivel de Liderazgo Directivo y Desempeño docente. I.E. 89004, Chimbote**

|                              | Valor             | df | Significación asintótica (bilateral) |
|------------------------------|-------------------|----|--------------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | ,731 <sup>a</sup> | 2  | ,694                                 |
| Razón de verosimilitud       | 1,093             | 2  | ,579                                 |
| Asociación lineal por lineal | ,635              | 1  | ,425                                 |
| N de casos válidos           | 29                |    |                                      |

Fuente: encuestas aplicadas a los docentes

En la Tabla 12, se ha determinado que al relacionar las mencionadas variables el valor del Chi-cuadrado ( $\chi^2 = 0,731$ ) ha generado una significancia de  $p=0,694$  superando ampliamente la máxima del  $=0,05$ , por lo tanto, se establece que no existe relación entre las variables objeto de estudio.

## 8 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En este apartado se presentará el análisis de los resultados de los datos e información procesada en el proceso de la investigación, además de mostrar a detalle los resultados a los que se ha llegado por cada objetivo producto de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos aplicados.

A partir de los resultados obtenidos, rechazamos la hipótesis de investigación que es que existe relación entre el liderazgo directivo y desempeño docente dado que se tuvo una correlación de 0.694 superando la máxima del 0.05.

Según los resultados obtenidos en la Tabla N° 1, se obtuvo que un 58.7% de los docentes, manifiesta que el liderazgo directivo se encuentra en un nivel bueno; cabe resaltar que solo un minúsculo grupo conformado por el 3.4%, califica al liderazgo directivo en un nivel malo, dicha investigación contrasta con la investigación de Bustamante (2014), quien concluye que el nivel del liderazgo directivo se encontraba en una escala media, validado por el 62.4% de acuerdo a la opinión de los encuestados, mientras tanto un 20% se encontraba en una escala alta ; por lo tanto, dicho resultado no se asemeja a lo obtenido en la presente investigación.

Por otro lado, en la investigación de Piña (2010), concluye que el 47.3% de los estudiantes evaluaron como bueno el desempeño docente, mientras que el 43.8% evaluaron al desempeño docente como regular y solo el 8.9% mencionaron que era deficiente, dichos resultados se asemejan a los obtenidos en la Tabla N° 7, donde se visualiza que el desempeño de los docentes de la I.E. 89004, Chimbote, es de nivel destacado con un 96.6%, así también un 3.4% de la población califica como Bueno, así también se evidenció que ninguno registra niveles de regular y deficiente, concluyéndose que de acuerdo a los resultados obtenidos y en comparación con el antecedente presentado, se llega a la conclusión que tienen resultados semejantes; puesto que en ambos casos el desempeño docente, se encuentran en un nivel Destacado y Bueno, con un considerable grupo afirmando dicho resultados.

En cuanto a la Tabla N° 12, se observa que no existe relación entre las variables objeto de estudio, ello dado que se tuvo una correlación de Chi Cuadrado de

0.731, sin embargo, no es significativa, dado que la correlación es 0.694, superando ampliamente la máxima del 0.05, por lo tanto, se establece que no existe relación entre las variables objeto de estudio; los resultados mostrados son diferentes a los de Montoya (2014), quien concluye que existe relación significativa entre el liderazgo del equipo directivo y el desempeño docente, según el valor calculado de Chi cuadrado de la prueba estadística de hipótesis general = 10.447, resultado superior al valor de la tabla en un nivel de confianza de 0.05 ( $9.49 < 10.447$ ).

Por lo tanto, los resultados obtenidos y mi experiencia personal como docente, concuerdo con lo que sostiene Reyes (2012), quien señala que el desempeño docente se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, incentivos, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más.

## **9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1 Conclusiones**

Después de haber realizado el estudio se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. Con respecto al nivel de liderazgo directivo de la I.E. 89004 en Chimbote, 2017, se obtuvo que, el 58% de los docentes lo califica como bueno y solo el 3.4% en un nivel malo. (Tabla N° 01)
2. El nivel del desempeño docente, según el 96.6% de la población lo califica como destacado y el 3.4% como bueno, por otro lado, no se distinguió ningún nivel regular y deficiente. (Tabla N 7)
3. El nivel del liderazgo directivo y del desempeño docente, presentan una correlación Chi Cuadrado de 0.731, sin embargo, no guardan relación dado que el nivel de significancia es superior a 0.05 (0.694); por lo tanto, según los resultados arribados, s se rechaza la hipótesis. (Tabla N° 12)

### **9.2 Recomendaciones**

1. Realizar investigaciones con un diseño experimental sobre el liderazgo directivo, en el mismo se debe realizar una propuesta abocada a mantener el buen nivel que presenta.
2. Realizar investigaciones comparativas, entre el nivel primario y secundario respecto al desempeño docente, con la finalidad de realizar un monitoreo sobre estos y de ser el caso aplicar propuestas de solución.
3. Replicar la presente investigación en la jurisdicción de la provincia del Santa, para lograr nuevos hallazgos que demuestren que no existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente.

## **10 AGRADECIMIENTO**

A Dios, nuestro creador, que me dio la vida y da salud cada día para seguir disfrutando de cada momento. Gracias a ti tengo grandes seres a mi lado que son mi motivo de alegría y razón de vivir.

A mi familia por su gran apoyo, cariño, amor y paciencia.

## 11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y Marketing Educativo: Herramientas modernas de Gestión Educativa*. 1ª edición. Perú.
- Arancibia, Violeta y otros (2007). *Psicología de la Educación* 6ª edición Edit. Alfa Omega. México.
- Bernardo, J. (1997). *Técnicas y recursos para el desarrollo de las clases* (3ª Ed.). Madrid: Ediciones Rialp.
- Bustamante G. y Zárate V. (2014). “*Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas públicas del nivel primaria en la red n° 04 – ugel n° 02; independencia*” Lima. Tesis para optar el grado de magister en Educación, Facultad de Educación, Escuela de Post grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Campos, L. (2012). *Estilos de Liderazgo directivo y Clima Organizacional en un Institución Educativa del distrito de Ventanilla-Región Callao*. Lima. Tesis para optar el grado académico de maestro en Educación en la mención Gestión de la Educación, Facultad de Educación, Escuela de Post grado de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- Consejo Nacional de Educación. (2005). *Proyecto Educativo Nacional*. Perú. Tomo I
- Consejo Nacional de Educación. (2010). *Mejores aprendizajes con Buen Desempeño Docente en nueva escuelas*. Perú. Tomo I
- Consejo Nacional de Educación. (2010). *Mejores aprendizajes con Buen Desempeño Docente en nueva escuelas*. Perú. Tomo II
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Costa, F. (2013). La gestión y liderazgo del directivo, y la cultura de participación de los padres de familia, del centro de audición y lenguaje “CEAL”, de la



- ciudad de Loja, período 2011-2012. Tesis de grado. Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador.
- Flores G. (2014). *“El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura” Piura*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación, Facultad de Educación, Escuela de Paso grado de la Universidad de Piura.
- Freire, S. y Miranda A. (2014). *Rol del director en la escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Revista de Investigación. Ediciones Arteta E.I.R.L. Lima.
- Hernández, S. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª edición. México: Ed. McGraw Hill.
- Klingner, E. y Nalbandian, J. (2002). *Administración del Personal en el Sector Público*. 4ª edición. México: Ed. Graw-Hill
- Kouzes, J. y Posner B. (2010). *El desafío del liderazgo*. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Quinta reimpresión. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Mendoza, A. (2011). *Relación entre clima institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de inicial de la red n°9-Callao*. Lima. Tesis para optar el grado académico de maestro en Educación en la mención Gestión de la Educación, Facultad de Educación, Escuela de Post grado de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- Montoya, P. (2014). *Liderazgo del equipo directivo y su relación con el desempeño de los docentes del Instituto de educación Superior Tecnológica Pública “Gilda Liliana Ballivian Rosado”*. Tesis de grado. Universidad Cesar Vallejo. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2013). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*.
- Ministerio de Educación de Perú. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima.

- Ministerio de educación de Chile (2003), extraído desde <http://campusVirtualUsil.edu.pe/home/pame/wpcontent/uploads/2009/01/de-semeñodocente1.p>
- Ministerio de Educación (2007). *Sistema de evaluación del desempeño docente.*, Documento de Trabajo 1. Lima
- Münch, L. (1997). *Fundamentos de administración: casos y prácticas.* 2ª Edición. México: Ed. Trillas
- Münch, L. (2013). *Administración de Instituciones Educativas.* México: Ed. Trillas
- Murillo, F. (coord.) (2007). *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar.* Bogotá (Colombia): Convenio Andrés Bello.
- Olivero, N. (2007). *Revista Iberoamericana de Educación (OEI)*
- Palomino, G. (2012). *El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Académica de Estudios Generales de la Universidad de San Martín de Porres.* Lima. Tesis de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor San Marcos.
- Peña, A. (2002). *Análisis del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente, de los centros educativos privados del distrito.* No. 11-02 de Puerto Plata. <http://www.oei.es/>
- Piña, A. (2010). *El Desempeño Docente y su relación con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico en la Universidad Particular de Iquitos.* Lima. Tesis para optar el grado académico de doctor en Educación, Facultad de Educación, Unidad de Post grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pérez, M. (2001). *Desarrollo de Habilidades del Personal Directivo en Instituciones Educativas.* 1ª edición: ed. Trillas.
- Raxuleu, M. (2014). *"Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente"*. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, México.

- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. 22<sup>o</sup> Edición, Madrid-España
- Remedios, J. (2005). *Desempeño, creatividad y evaluación de los docentes en el contexto de los cambios educativos de la escuela cubana*. Curso 75. Pedagogía 2005. La Habana.
- Reyes, F. (2012). Tesis *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – callao*
- Senge, Peter (1999) *La quinta disciplina*. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica S.A. España.
- Universidad Peruana Cayetano Heredia Facultad de Educación. *Diplomado Virtual en Formación de Capacitadores. Material de lectura Unidad 1- Modulo IV: Conceptos básicos sobre evaluación de los aprendizajes en la formación continua*.
- Valdés, H. (2004) *El desempeño del maestro y su evaluación: Editorial Pueblo y Educación*. La Habana Cuba.
- Vásquez. (2013). *La Dirección de Centros: Gestión, ética y política*. Madrid: Ed. Morata.

## 12 ANEXOS

### 12.1 Instrumento



UNIVERSIDAD SAN PEDRO

ESCUELA DE EDUCACION Y HUMANIDADES: PROGRAMA DE POSTGRADO

#### Encuesta sobre estilos de liderazgo

*Estimado docente, este cuestionario es anónimo. Sin embargo, con fines estadísticos se requiere algunos datos sociodemográficos. Gracias por su valiosa colaboración*

|  |            |                                   |                               |   |              |
|--|------------|-----------------------------------|-------------------------------|---|--------------|
| 1. Edad: <input type="text"/> años      2. Género: M      F      3. Estado civil: Soltero      Casado  |            |                                   |                               |   |              |
| 4. Especialidad: _____   |            |                                   | 5. Tiempo de servicios: _____ |   |              |
| 6. Grado académico actual:   |            |                                   |                               |   |              |
| <input type="checkbox"/> Bachiller   |            | <input type="checkbox"/> Magíster |                               | <input type="checkbox"/> Doctor      Con estudios de: _____ |              |
| <b>Instrucciones:</b> Marque (X) en una sola alternativa, la que indica el grado en que usted realmente identifica el liderazgo que <b>debe poseer</b> el Director de una institución educativa. |            |                                   |                               |   |              |
|  | 1<br>Nunca | 2<br>Raram<br>ente                | 3<br>Ocasional<br>mente       | 4<br>Usual<br>ment  | 5<br>Siempre |
| 1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.   |            |                                   |                               |   |              |
| 2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.   |            |                                   |                               |   |              |
| 3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.   |            |                                   |                               |   |              |
| 4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.  |            |                                   |                               |   |              |
| 5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.  |            |                                   |                               |   |              |
| 6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.   |            |                                   |                               |   |              |
| 7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable  |            |                                   |                               |   |              |
| 8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.   |            |                                   |                               |   |              |
| 9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.  |            |                                   |                               |   |              |
| 10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.  |            |                                   |                               |   |              |
| 11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.  |            |                                   |                               |   |              |
| 12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.   |            |                                   |                               |   |              |
| 13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.  |            |                                   |                               |   |              |
| 14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.  |            |                                   |                               |   |              |
| 15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.  |            |                                   |                               |   |              |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.                            |  |  |  |  |  |
| 17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.  |  |  |  |  |  |
| 18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.                    |  |  |  |  |  |
| 19) Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.                               |  |  |  |  |  |
| 20) Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución. |  |  |  |  |  |

### **Baremación Liderazgo Directivo**

Bueno : 74-100

Regular : 47-73

Malo : 20-46

Muy malo : 0-19

### **Baremación desempeño docente**

destacado : 180-225

bueno : 135-179

regular : 90-134

Deficiente : 45-89

Muy deficiente : 0-44



## UNIVERSIDAD SAN PEDRO

### ESCUELA DE EDUCACION Y HUMANIDADES: PROGRAMA DE POSTGRADO

#### Ficha de evaluación del desempeño profesional docente

| Nº | Estimado docente, este cuestionario tiene carácter de reservado. Marque con un aspa (X) en una sola alternativa, la que indica el grado en que realmente identifica el desempeño profesional del docente.   | 1     | 2         | 3              | 4          | 5       |
|----|---|-------|-----------|----------------|------------|---------|
|    |   | Nunca | Raramente | Ocasionalmente | Usualmente | Siempre |
| 1  | A.1.1. Identifica las habilidades cognitivas de sus estudiantes.  |       |           |                |            |         |
| 2  | A.1.2. Distingue los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes.  |       |           |                |            |         |
| 3  | A.2.1. Comprende los enfoques, principios, conceptos y tendencias fundamentales del nivel o área curricular que enseña.   |       |           |                |            |         |
| 4  | A.2.2. Tiene dominio de los conocimientos correspondientes a su área.   |       |           |                |            |         |
| 5  | A.2.3. Relaciona transversalmente los conocimientos que enseña con los de otras áreas del Diseño Curricular Nacional.   |       |           |                |            |         |
| 6  | A.3.1. Desarrolla los conocimientos de la asignatura acorde con la organización del sílabo.   |       |           |                |            |         |
| 7  | A.3.2. Programa considerando los intereses y necesidades de los estudiantes (capacidades y actitudes previstas en el proyecto curricular de la institución y en el Diseño Curricular Nacional).   |       |           |                |            |         |
| 8  | A.3.3. Diseña las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, basado en la formulación de los aprendizajes esperados, las competencias, las capacidades y las actitudes que se pretenden desarrollar.  |       |           |                |            |         |
| 9  | A.4.1. Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos (textos escolares, manuales del docente, DCN, OTP, guías y fascículos; material concreto y de biblioteca u otros), tomando en cuenta conocimientos, características de sus estudiantes y el entorno de aprendizaje. |       |           |                |            |         |
| 10 | A.4.2. Formula técnicas y actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, según las competencias, capacidades, actitudes y conocimientos de aprendizaje previstos.  |       |           |                |            |         |
| 11 | A.4.3. Incorpora en el diseño de las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, el uso de las tecnologías de información y comunicación disponible en la institución educativa.   |       |           |                |            |         |
| 12 | A.5.1. Elabora matrices o tablas de evaluación considerando las capacidades, conocimientos e indicadores a utilizar.  |       |           |                |            |         |
| 13 | A.5.2. Elabora instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.   |       |           |                |            |         |
| 14 | B.1.1. Establece una relación afectiva y armónica con sus estudiantes en el aula, desde el enfoque intercultural.   |       |           |                |            |         |
| 15 | B.1.2. Promueve relaciones interpersonales en el aula, basados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua.  |       |           |                |            |         |
| 16 | B.1.3. Propicia la aprobación de normas de convivencia a través del consenso y la corresponsabilidad.   |       |           |                |            |         |
| 17 | B.1.4. Estimula a sus estudiantes en la formulación de respuestas asertivas y de actuación responsable frente al quiebre de las normas de convivencia.  |       |           |                |            |         |
| 18 | B.2.2. Dispone que el mobiliario y los recursos del aula sean accesibles para todos.  |       |           |                |            |         |
| 19 | B.3.1. Maneja un tono e intensidad de voz agradables para evitar la monotonía en su expresión oral.   |       |           |                |            |         |
| 20 | B.3.2. Emplea un vocabulario acorde con las características cognitivas y culturales durante la sesión de aprendizaje.   |       |           |                |            |         |
| 21 | B.3.3. Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades y desarrollo de sus estudiantes.   |       |           |                |            |         |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 22 | B.3.4. Promueve entre sus estudiantes una actitud reflexiva y proactiva en el desarrollo de sus procesos de aprendizaje.                         |  |  |  |  |  |
| 23 | B.4.1. Presenta los conocimientos dentro de una secuencia lógica y didáctica facilitando la comprensión de sus estudiantes.                      |  |  |  |  |  |
| 24 | B.4.2. Aplica variadas metodologías, estrategias y técnicas didácticas durante la sesión de aprendizaje para obtener los aprendizajes esperados. |  |  |  |  |  |
| 25 | B.4.3. Propicia diferentes formas de aprender entre sus estudiantes (auto aprendizaje, aprendizaje cooperativo e interaprendizaje).              |  |  |  |  |  |
| 26 | B.5.1. Demuestra el dominio de las técnicas y procedimientos para el recojo y organización de los conocimientos previos de sus estudiantes.      |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 27 | B.5.2. Propicia el uso de organizadores visuales del conocimiento para facilitar procesos de selección, organización y elaboración de información entre sus estudiantes.  |  |  |  |  |  |
| 28 | B.6.1. Promueve actitudes favorables en la indagación e investigación de acuerdo al nivel cognitivo de sus estudiantes.   |  |  |  |  |  |
| 29 | B.6.2. Utiliza técnicas y estrategias para el desarrollo de la comprensión lectora y la resolución de problemas.  |  |  |  |  |  |
| 30 | B.6.3. Promueve el desarrollo del pensamiento creativo y crítico entre sus estudiantes.   |  |  |  |  |  |
| 31 | B.7.1. Usa los materiales y medios educativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje para alcanzar los aprendizajes previstos (textos escolares, manuales del estudiante y del docente, DCN, OTP, guías y fascículos, material concreto y de biblioteca u otros). |  |  |  |  |  |
| 32 | B.7.2. Demuestra creatividad, eficiencia y pertinencia en el uso de los recursos y medios digitales.  |  |  |  |  |  |
| 33 | B.8.1. Aplica instrumentos de evaluación de manera pertinente y adecuada.   |  |  |  |  |  |
| 34 | B.8.2. Comunica a sus estudiantes los avances y resultados de la evaluación, empleando estrategias de retroalimentación que permiten a los estudiantes tomar conocimiento de sus logros de aprendizaje.   |  |  |  |  |  |
| 35 | B.8.3. Realiza una metacognición para ajustar las estrategias de evaluación después de cada unidad didáctica.   |  |  |  |  |  |
| 36 | C.1.1. Contribuye a la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión de la institución educativa.   |  |  |  |  |  |
| 37 | C.1.2. Establece relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes de su comunidad educativa.   |  |  |  |  |  |
| 38 | C.1.3. Promueve relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia o apoderados para mejorar el rendimiento académico de sus hijos.  |  |  |  |  |  |
| 39 | C.2.1. Entrega los documentos técnico-pedagógicos y de gestión al personal jerárquico o directivo de la institución cuando es requerido.  |  |  |  |  |  |
| 40 | C.2.2. Asiste puntualmente a la escuela y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva.   |  |  |  |  |  |
| 41 | C.3.1. Reflexiona sobre su práctica pedagógica, compartiéndola con sus colegas.   |  |  |  |  |  |
| 42 | C.3.2. Orienta a los estudiantes que requieren acompañamiento socio-afectivo y cognitivo.   |  |  |  |  |  |
| 43 | C.4.1. Colabora en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional.  |  |  |  |  |  |
| 44 | C.4.2. Participa en la elaboración de proyectos (productivos, de innovación educativa o de mejora escolar).   |  |  |  |  |  |
| 45 | C.4.3. Demuestra actitudes y valores democráticos en su participación institucional.  |  |  |  |  |  |

Observaciones:

-----  
 -----

## 12.2 Ficha técnica del instrumento para la variable correlacional X

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Nombre                          | ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO   |
| Autor                           | Rensis Likert  |
| Procedencia                     | Tomado de: Alvarado (2002). <i>Gestión educativa</i> . Lima: Editorial UDEGRAF, p.141.   |
| Año de elaboración              | No encontrado  |
| Administración                  | Autoadministrado   |
| Duración del cuestionario       | 20 minutos aproximadamente   |
| Áreas que evalúan los reactivos | Dimensiones: Estilos de liderazgo: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, participativo y consultivo<br>Criterios: Procesos decisivos, sistema de comunicación, relaciones interpersonales, y sistema de recompensas y castigos. |
| Grado de aplicación             | Docentes del nivel secundario de una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Callao 2009  |
| Validez                         | Instrumento validado por Castillo (2010).  |
| Confiabilidad                   | Por consistencia interna (interrelación de reactivos) probada con el coeficiente alfa de Cronbach (.744).  |
| Calificación                    | Uso de escala ordinal:<br>1: Nunca<br>2: Raramente<br>3: Ocasionalmente<br>4: Usualmente<br>5: Siempre   |

## Ficha técnica del instrumento para la variable correlacional Y

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Nombre                          | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE  |
| Autor                           | Tomado y adaptado del Ministerio de Educación del Perú.   |
| Procedencia                     | Sistema de Evaluación del Desempeño Docente (SEDD). Documento de Trabajo 1. MED 2007  |
| Año de elaboración              | 2007  |
| Administración                  | Administrado  |
| Duración del cuestionario       | 20 minutos aproximadamente  |
| Áreas que evalúan los reactivos | Planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y responsabilidades profesionales  |
| Grado de aplicación             | Docentes del nivel secundario de una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Callao 2009   |
| Validez                         | De contenido, por criterio de expertos, con medida de la validez por V de Aiken (.950).<br>Jueces evaluadores:<br>Dr. José Muñoz Salazar<br>Mg. Miguel Rimari Arias<br>Mg. Juan Vargas Colquichagua<br>Mg. Ronald Alarcón Anco<br>Mg. Mariella Pilar Brizuela López |
| Confiabilidad                   | Por consistencia interna (interrelación de reactivos) probada con el coeficiente alfa de Cronbach (.952).   |
| Calificación                    | Uso de escala ordinal:<br>1: Nunca<br>2: Raramente<br>3: Ocasionalmente<br>4: Usualmente<br>5: Siempre  |





| N° | D27 | D28 | D29 | D30 | D31 | D32 | D33 | D34 | D35 | D36 | D37 | D38 | D39 | D40 | D41 | D42 | D43 | D44 | D45 | E_A_COERCIT | E_A_BENEVO | E_CONSULTI | E_PARTICI | E_TOT | D_TOT |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|------------|------------|-----------|-------|-------|
| 1  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 14          | 17         | 21         | 19        | 71    | 181   |
| 2  | 3   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 21          | 17         | 19         | 18        | 75    | 211   |
| 3  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 20          | 20         | 19         | 25        | 84    | 218   |
| 4  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 18          | 17         | 20         | 20        | 75    | 215   |
| 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 17          | 17         | 20         | 20        | 74    | 205   |
| 6  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 17          | 18         | 17         | 16        | 68    | 206   |
| 7  | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 21          | 20         | 19         | 18        | 78    | 202   |
| 8  | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 2   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   | 5   | 19          | 18         | 16         | 19        | 72    | 194   |
| 9  | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 21          | 19         | 19         | 21        | 80    | 199   |
| 10 | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 24          | 20         | 19         | 18        | 81    | 220   |
| 11 | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 20          | 25         | 21         | 24        | 90    | 223   |
| 12 | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 23          | 19         | 19         | 18        | 79    | 221   |
| 13 | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 20          | 16         | 18         | 15        | 69    | 216   |
| 14 | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 18          | 15         | 20         | 20        | 73    | 211   |
| 15 | 2   | 4   | 5   | 4   | 5   | 3   | 5   | 4   | 4   | 3   | 5   | 3   | 5   | 5   | 3   | 4   | 5   | 2   | 5   | 21          | 17         | 19         | 19        | 76    | 192   |
| 16 | 2   | 1   | 2   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 2   | 1   | 4   | 4   | 5   | 5   | 3   | 2   | 3   | 1   | 2   | 22          | 18         | 21         | 16        | 77    | 157   |
| 17 | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 19          | 15         | 19         | 17        | 70    | 204   |
| 18 | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 21          | 15         | 20         | 20        | 76    | 210   |
| 19 | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 20          | 14         | 19         | 19        | 72    | 210   |
| 20 | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 21          | 18         | 21         | 19        | 79    | 207   |
| 21 | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 20          | 16         | 21         | 19        | 76    | 213   |
| 22 | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 20          | 16         | 18         | 16        | 70    | 220   |
| 23 | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 23          | 17         | 19         | 19        | 78    | 205   |
| 24 | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 2   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 2   | 2   | 5   | 21          | 12         | 17         | 21        | 71    | 186   |
| 25 | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 5   | 4   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5   | 21          | 17         | 21         | 18        | 77    | 207   |
| 26 | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 2   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5   | 15          | 11         | 9          | 9         | 44    | 199   |
| 27 | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 2   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 17          | 14         | 13         | 15        | 59    | 204   |
| 28 | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 21          | 19         | 18         | 19        | 77    | 201   |
| 29 | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 21          | 13         | 18         | 20        | 72    | 225   |

