

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**



TESIS

**El liderazgo directivo y su contribución al desarrollo de las competencias
del desempeño docentes de la Red Educativa Maestros Sin Fronteras de
la provincia de Santiago de Chuco - 2017**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Investigador: Bach. Quezada Salas, José Antonio

Asesor: Mg. Jara Llanos, Jerry-O

Lambayeque- Perú

2022

El liderazgo directivo y su contribución al desarrollo de las competencias del desempeño docentes de la Red Educativa “Maestros Sin Fronteras” de la provincia de Santiago de Chuco - 2017

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.



Quezada Salas José Antonio
Investigador



Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías
Presidente



Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado
Secretario



M. Sc. Juan Carlos Granados Barreto
Vocal



Jerry-O. Jara Llanos
Docente FACHSE
Asesor



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N°325-VIRTUAL

Siendo las **07:30 horas**, del día **viernes 10 de junio de 2022**, se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/sen-fuim-eup>**, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 1047-2018-UP-D-FACHSE**, de fecha **06 de marzo de 2018**, integrado por:

Presidente	: Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías.
Secretario	: Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado.
Vocal	: Mg. Juan Carlos Granados Barreto.
Asesor Metodológico	: M.Sc. Jerry Omar Jara Llanos.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: ***“LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL DESEMPEÑO DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA MAESTROS SIN FRONTERAS DE LA PROVINCIA DE SANTIAGO DE CHUCO”***; presentada por el tesista **JOSÉ ANTONIO QUEZADA SALAS**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación** mención de **Gerencia Educativa Estratégica**.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 620-2021-CU de fecha 30 de diciembre de 2021); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(15) (QUINCE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **REGULAR**. Siendo las **8:45 horas** del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías

PRESIDENTE

Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado

SECRETARIA

Mg. Juan Carlos Granados Barreto

VOCAL

<<<<OBSERVACIONES:

.....

.....

.....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD


Yo, Quezada Salas, José Antonio investigador principal, y Jara Llanos, Jerry-O asesor del trabajo de investigación “El liderazgo directivo y su contribución al desarrollo de las competencias del desempeño docentes de la Red Educativa Maestros Sin Fronteras de la provincia de Santiago de Chuco”

Declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 18 de abril del 2022



Quezada Salas, José Antonio



Jerry-O. Jara Llanos
Docente FACHSE

DEDICATORIA

A mi esposa Zuleika, mis hijos Valentino, Hanna y Aziel, por qué son mi fortaleza e impulso de seguir creciendo profesional y lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial a:

A los directores, a los docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de la Red Educativa Maestros sin Frontera que me han brindado su apoyo y tiempo durante la encuesta y el desarrollo de la entrevista.

Al asesor de la tesis M. Sc. Jara Llanos, Jerry-O por su asistencia en los lineamientos necesarios para la formulación y aprobación de la presente Investigación.

A todos nuestros formadores en el Programa de Maestría

INDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I : DISEÑO TEÓRICO.....	13
1.1. Antecedentes de la investigación.....	14
1.2. Marco Teórico.....	17
1.3.-Marco conceptual.....	19
1.4. Definición de términos.....	25
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES.....	27
2.1. Diseño de la investigación.....	28
2.2. Población y muestra.....	28
2.3. Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	29
2.4. Método y procedimientos para recolección de datos.....	29
2.5. Operacionalización de las variables.....	29
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	35
3.1.-Resultados de la encuesta.....	36
3.2.-Discusión de resultados de encuesta.....	66
3.3. Discusión de resultados de la entrevista.....	82
3.4. Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente.....	91
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	95
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....	97
PROPUESTA:.....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA.....	106
ANEXOS.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 01: Calidad de la gestión del directivo.....	36
TABLA N° 02: Trabajo cooperativo del directivo.....	37
TABLA N° 03: Necesidades e interés del estudiante.....	38
TABLA N° 04: Entrega de recursos educativos.....	39
TABLA N° 05: Comunicación del directivo.....	40
TABLA N° 06: Comunica sus inquietudes.....	41
TABLA N° 07: Logro de objetivos y metas.....	42
TABLA N° 08: Orientación en el desempeño como docente.....	43
TABLA N° 09: Calidad de liderazgo directivo.....	44
TABLA N° 10: Autonomía y seguridad al tomar decisiones.....	45
TABLA N° 11: Soluciona conflictos de manera democrática.....	46
TABLA N° 12: Relaciones interpersonales docente – directivo.....	47
TABLA N° 13: Acompañamiento pedagógico.....	48
TABLA N° 14: Estrategias para lograr objetivos de corto y largo plazo.....	49
TABLA N° 15: Capacidad para desempeñarse en el cargo.....	50
TABLA N° 16: Promueve la interculturalidad.....	51
TABLA N° 17: Aplicación de los enfoques pedagógicos.....	52
TABLA N° 18: Calidad de la programación curricular.....	53
TABLA N° 19: Desarrollo de los procesos pedagógicos.....	54
TABLA N° 20: Ambiente de trabajo.....	55
TABLA N° 21: Asertividad y empatía.....	56
TABLA N° 22: Aplicación de métodos y técnicas.....	57
TABLA N° 23: Estrategias en el proceso de enseñanza.....	58
TABLA N° 24: Los instrumentos de evaluación.....	59
TABLA N° 25: Diferencias individuales y contexto, en la evaluación de los aprendizajes.....	60
TABLA N° 26: Inclusión de los estudiantes.....	61
TABLA N° 27: Importancia de los materiales educativos.....	62
TABLA N° 28: Evaluación de fortalezas y debilidades de la práctica docente.....	63
TABLA N° 29: Valoración de liderazgo docente.....	64
TABLA N° 30: Capacitación y actualización.....	65

RESUMEN

El trabajo de investigación está orientado a determinar de qué manera el liderazgo directivo contribuye en el desarrollo de competencias del desempeño docente de la Red Educativa “Maestros Sin Fronteras” de la provincia de Santiago de Chuco, en el año 2017. La población seleccionada está conformada por los directivos y docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de la Red Educativa “Maestros Sin Fronteras”, se consideró a 15 directores y 89 docentes. Además la investigación es de tipo descriptiva simple, a los docentes se aplicó una encuesta de 30 ítem relacionados a las variables de liderazgo directivo y desarrollo de competencias de desempeño docente pedagógico. A los directivos se realizó una entrevista acerca de 4 ítems que permitieron realizar la interpretación y discusión de resultados. Después de analizar los resultados y realizar la discusión ha permitido determinar la influencia positiva del liderazgo directivo en el desarrollo de las competencias del desempeño docente, permitiendo fortalecer la calidad de los aprendizajes de las y los estudiantes.

Palabras Clave: Liderazgo directivo - Desempeño docente - Acompañamiento pedagógico – calidad de aprendizajes.

ABSTRACT

The research work is aimed at determining how managerial leadership contributes to the development of teaching performance skills of the "Teachers Without Borders" Educational Network of the province of Santiago de Chuco, in 2017.

The selected population is made up of the directors and teachers of the initial, primary and secondary levels of the Educational Network "Teachers Without Borders", 15 directors and 89 teachers were considered. In addition, the research is of a simple descriptive type, a 30-item survey was applied to the teachers related to the variables of managerial leadership and development of pedagogical teaching performance competencies. The directors were interviewed about 4 items that allowed the interpretation and discussion of results. After analyzing the results and carrying out the discussion, it has been possible to determine the positive influence of managerial leadership in the development of teaching performance competencies, allowing to strengthen the quality of student learning.

Keywords: Directive leadership - Teaching performance - Pedagogical accompaniment - quality of learning

INTRODUCCIÓN

El estado peruano ha planteado diversas políticas con el fin de mejorar la educación, la cual se enfoca en diferentes agentes educativos como gerentes regionales de educación, directores de UGEL, docentes, alumnos y comunidad. Teniendo en cuenta que el docente es uno de los principales elementos que permite lograr lo propuesto por el estado.

El trabajo del docente está orientado a formar integralmente a las y los estudiantes, así mismo lograr plenamente los aprendizajes fundamentales, el cual se evidencian en el logro de competencias de acuerdo al nivel, grado y estándar de aprendizaje. Por consiguiente el aprendizaje se enfoca en hacer, ser. Conocer y saber convivir en un ambiente de armonía y sin exclusión por raza, idioma, religión, etc.

En la actualidad los docentes se encuentran en permanente evaluación para ascensos de escalas, cargos directivos, nombramientos y contratos, permanencia nos damos cuentas que podemos desarrollar y fortalecer las competencias, ya que lo tenemos pero no la desarrollamos debido a que no existe un agente que oriente hacia el logro de ellas.

El estado peruano dentro de las políticas de mejora educativas determina la semana de planificación y reajuste para el buen inicio de año escolar, sin embargo en algunos casos no se cumple con la elaboración del plan de trabajo de la semana de gestión, en la cual se considera, actualización de los documentos de gestión, programación anual, experiencias y actividades de aprendizajes. Esta irregularidad al inicio conduce hacia la improvisación y como no es oportuna la orientación a cargo de los directivos se opta por agenciarse de otras realidades.

El resultado es diferenciado de las instituciones educativas que el director planifica y organiza él trabaja oportunamente. Así mismo se obvia la semana de reflexión la cual debe estar dirigida y conducida por el director, el cual permitir realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades relacionadas al desempeño de los docentes. El objetivo de elaborar el planificar es asumir compromisos permitiendo un trabajo más coordinado con la comunidad.

El compromiso del docentes, son masivos: como la formación integral del educando, ser democrático, no faltar a clases, ser puntual, identificarse con la institución educativa

donde se trabaja y con su experiencia tiene la capacidad de resolver dudas o conflictos como: violencia física, verbal, deserción escolar, atender a los estudiantes dentro y fuera de la institución, dar trato equitativo, haciéndole sentir bien y que son muy importantes.

El ministerio de educación, mediante sus órganos descentralizados brinda capacitaciones a directores, para mejorar su formación académica que le permite ampliar sus conocimientos en relación a planificación pedagógica, administrativa y de gestión, de tal manera que evalúe objetivamente el proceso educativo. Y a los docentes, para mejorar el trabajo pedagógico, la mayoría de las instituciones se cuenta con acompañantes pedagógicos pero hay parte de que se resiste al cambio y continúa en el trabajo rutinario.

Los directivos deben promover que el entorno institucional, contexto socio cultural sea armonioso y democrático, donde las relaciones de afecto, autonomía y cooperación, solidaridad prevalezca y lo importante realizar un trabajo oportuno y eficiente. Por lo tanto, los directores como líderes, ejecutan dos funciones principales: académica y administrativa como designar los trabajos en grupos, cumplir la planificación, orientar los procesos de aprendizaje, cumplir compromisos del PAT.

Se puede concluir que hay instituciones educativas con déficit de liderazgo directivo que se reflejaría en el deficiente desempeño docente. Pero se infiere que si se cumple la actividad de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de la institución los resultados serán positivos y permitirá alcanzar lo propuesto.

El problema formulado es el siguiente: ¿De qué manera el liderazgo directivo contribuye en el desarrollo de las competencias del desempeño docente de la Red Educativa “Maestros Sin Fronteras” de la provincia de Santiago de Chuco, en el año 2017?

El objetivo general que marco la ruta de esta investigación es: proponer acciones en el liderazgo directivo para mejorar la competencia del desempeño docente de la Red Educativa “Maestros Sin Fronteras” de la provincia de Santiago de Chuco, en el año 2017. Los objetivos específicos son: analizar el liderazgo directivo de los directores de I.E de la Red Educativa “Maestros Sin Fronteras” de la provincia de Santiago de Chuco; evaluar el desempeño de las competencias de los docentes de las I.E de la Red Educativa “Maestros Sin fronteras” de la provincia de Santiago de Chuco; diseñar un programa de las

competencias de la gestión de directores para fortalecer el desempeño de los docentes de la provincia de Santiago de Chuco.

La educación peruana no se puede vivir aislada de las grandes transformaciones y expectativas. Por lo tanto las instituciones educativas sean capaces de lograr los objetivos planteados a mediano o largo plazo, para ello se necesita fortalecer y desarrollar las competencias, habilidades y cualidades del líder humano que asuma conducción directiva de los niveles educativos como inicial, primaria y secundaria. Además el docente debe estar comprometido con las necesidades, expectativas y aprendizaje de los estudiantes

Este trabajo, constituye un valioso aporte sobre liderazgo directivo en las diferentes instituciones educativas, teniendo en cuenta de su labor como líder directivo y su influencia en el fortalecimiento de las competencias de las y los docentes en las diferentes que forman parte de la red educativa en estudio. Por lo cual, ayudara a directores designados, encargados, docentes de las instituciones educativas unidocentes, multigrado y polidocentes conocer la importancia del liderazgo del director y de cómo su trabajo fortalece las competencias de desempeño de los docentes.

Terminado el proceso de estudio se convertirá en material confiable, valido que puede ser utilizado como fuente consulta que permitirá conocer la realidad de las instituciones educativas de nuestra Red. Así mismo, nos dará un visión de cómo debemos actuar frente la realidad problemática existente, elegir las mejores estrategias con el fin de mejorar el liderazgo de los directivos y por ende las competencias de desempeño de los docentes.

CAPÍTULO I

DISEÑO TEORICO

1.1. Antecedentes de estudio.

1.1.1. Antecedente Internacional:

En la tesis presentada por Raxuleu (2014), “Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico docente (Estudio realizado con directores con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de institutos de Educación Básica del Distrito Escolar N° 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala), para optar el título de pedagogo con orientación en Administración y Evaluación Educativas en el grado académico de licenciado en la Universidad Rafael Landívar”.

La muestra estuvo constituida 158 estudiantes de institutos de educación básica, 9 y 70 respectivamente. Concluye lo siguiente:

- Los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo directivo escolar y que fueron abordados en el marco teórico conceptual. Los estratos consultados: directores, docentes y estudiantes lo certificaron con las respuestas otorgadas a las preguntas planteadas en los tres instrumentos aplicados para el efecto.
- Los informantes coincidieron en la confirmación de la existencia de una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente.
- En cuanto a los docentes, alcanzaron una calificación global de eficiente en su desempeño pedagógico en las aulas. Los estudiantes han destacado que cuentan con docentes que se apoyan en el buen desenvolvimiento del liderazgo de los directores, al contestar que las acciones directivas impactan positivamente el trabajo de sus docentes.

1.1.2. Antecedente Nacional:

Martínez (2007), realizó una investigación denominada “El liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa de una Institución Educativa Pública en el Distrito de Santiago de Surco”. Tesis para obtener el grado académico de Magister en educación con mención en gestión la educación, en la PUCP.

En el estudio se consideró como muestra al director que tiene 8 años de experiencia en la institución. Además a 19 docentes con más de 3 años en la misma institución y haber participado en la construcción del PEI 2007-2010. Llega a las siguientes conclusiones:

- Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.
- Todos los docentes participante identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.
- Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

Rodríguez (2012), realizó una investigación denominada “Percepción del Liderazgo del Director y Desempeño Laboral de las Docentes en Cuatro Instituciones Educativas públicas del Nivel Inicial en el Callao”.

La tesista tomo en cuenta como muestra a cuatro instituciones del nivel inicial, con un total de 50 docentes mujeres y llegó a concluir lo siguiente:

- Existe una relación directa significativa entre la percepción del liderazgo del director y el desempeño laboral desde la perspectiva de las docentes en instituciones educativas públicas del nivel inicial en el Callao.
- Existe una relación directa y moderadamente significativa entre la percepción del liderazgo del director y la dimensión motivación para el trabajo desde la perspectiva de las docentes en instituciones educativas públicas del nivel inicial en el Callao.

- Existe una relación directa significativa moderada entre la percepción liderazgo del director y la dimensión participación desde la perspectiva de las docentes en instituciones educativas públicas del nivel inicial en el Callao.

1.1.3. Antecedente Local:

Guzmán (2015), realizó una investigación titulada “Clima organizacional y su relación con el desempeño docente en los I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora”.

La autora en su investigación considero a como muestra a 58 docentes de las instituciones educativas superiores tecnológicas ISTE “Trujillo” y “Florencia de Mora”, llegando a concluir lo siguiente:

- El nivel promedio de desempeño que poseen los docentes, de la I.S.T.P. Trujillo, es Bajo (24.26), en cuanto a las dimensiones de esta variable, el promedio de las dimensiones: Motivación del estudiante (3.40), Habilidad para orientar el aprendizaje (3.38), Disposición para experimentar nuevas cosas (3.37), Nivel de dominio de una cultura general (3.48), Dominio de la enseñanza cualitativa (3.52), Fluidez de la comunicación (3.55) y Cualidades morales y personales (3.55), se encuentra en el nivel bajo. Y de los docentes, de la I.S.T.P. Florencia de Mora, es Bajo (21.87), en cuanto a las dimensiones de esta variable, el promedio de las dimensiones: Motivación del estudiante (3.12), Habilidad para orientar el aprendizaje (3.00), Disposición para experimentar nuevas cosas (2.87), Nivel de dominio de una cultura general (3.20), Dominio de la enseñanza cualitativa (3.25), Fluidez de la comunicación (3.13) y Cualidades morales y personales (3.30), se encuentra en el nivel bajo.
- Existe una correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente, en el I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora, respectivamente, obteniéndose $p - \text{valúe} = 0,579$ y $0,916 > 0.01$

1.2. Bases teóricas:

1.2.1. Teorías del Liderazgo:

De acuerdo a Chiavenato (2006), en la última década los investigadores realizan estudios relacionados a conocer aspectos administrativos de instituciones públicas y privadas. Por ello es importante conocer las diferentes teorías sobre el liderazgo, el autor los clasifica en grupos de tres, cada teoría presente sus propias fundamentaciones.

- **Teorías de rasgos de personalidad:**

La teoría nos da una visión más amplia sobre la personalidad que debe tener un buen líder, esto hará que influya antes los demás con facilidad al momento de transmitir sus ideas, sentimientos, emociones la diferencia ante los demás.

De manera puntual el autor hace referencia que un buen líder debe tener características propias de sus personalidad como tal:

En el aspecto físico se considera su estatura, peso, su presentación corporal, su energía durante el trabajo que ejecuta. Así mismo el aspecto intelectual destaca el nivel de autoestima, amabilidad, la capacidad de adaptarse al contexto y como enfrenta y soluciona un conflicto de manera acertada. Por otra parte el aspecto social se resalta las habilidades interpersonales, la asertividad ante los demás, empatía cooperación y solidaridad y por ultimo su desempeño en el trabajo demostrar interés por lo que hace. Estas características hacen que los seguidores presten atención al líder o suceda lo contrario.

Es necesario recalcar que en un inicio las teorías relacionadas a los rasgos fueron criticadas, pero se ha logrado entender que para conseguir el éxito depende de la capacidad del líder, el cual debe mostrar confianza, seguridad, inteligencia asertividad al momento de tomar las decisiones.

1.2.2. Teorías situacionales de liderazgo:

Existen diferentes estilos, características sobre el liderazgo, sin embargo la teoría situacional está orientada a la situación o contexto donde se desenvuelve o actúa el líder, dependerá de sus habilidades de liderazgo para conducir con éxito a los integrantes de su grupo.

Las teorías situacionales, son más utilizadas y funcionales para gerentes de empresas por que permite tener el control de las situaciones que se presentan y le permite adecuarlo a su realidad.

Debemos tener en cuenta que en una organización, grupo, empresa son realidades diferentes y el líder debe adaptarse de la mejor manera, esto le permitirá ascender y tendrá un crecimiento personal y profesional.

Desde la perspectiva de la teoría situacional existen diferentes propuestas que debe tener en cuenta el líder:

- Las acciones del líder se convierten en limitadas cuando las actividades que programa o designa son rutinarias, y debe ser controladas por el gerente o jefe.
- El líder debe actuar de acuerdo a situaciones en el que se encuentra, de tal manera que su influencia sea en bien del grupo.
- Si un integrante del grupo evidencia en su desempeño un nivel de eficiencia, el líder debe brindar libertad en la toma de sus decisiones, sin embargo esto cambia si uno de los integrantes del grupo es deficiente en el desempeño de su trabajo se debe limitar la libertad y tener más control sobre él, a fin que los resultados cambien en la relación al interés del grupo o empresa.

1.2.3. Teorías de Estilos de Liderazgo:

Según Collao (1997), la teoría clásica menciona tres estilos de liderazgo que influye en los miembros de su grupo.

- Liderazgo de estilo autocrático: En este estilo el liderazgo, el líder emite ordenes, instrucciones sin tener en cuenta la opinión de los integrantes del grupo, ellos solo acatan órdenes y las cumplen sin considera el efecto que sea negativo o positivo. Por la misma forma de actuar es autoritario y la comunicación es vertical lo cual es perjudicial para los interés del grupo, institución.
- Liderazgo de estilo democrático o participativo: El estilo democrático es saludable para todo grupo, institución por que los acuerdos se toman en consensos, las opiniones se escuchan, se debaten en forma respetuosa y se elija la mejor propuesta

que beneficie a todos. Además se genera el espacio para el desarrollo de las acciones pedagógicas, administrativas, se fortalece la democracia, confianza, libertad para expresar opiniones y la comunicación es horizontal.

- Liderazgo de estilo liberal o permisivo: Este tipo de liderazgo es le da libertad y comodidad a los integrantes del grupo, por realizan las actividades designadas con seguridad e independencia. Aquí el líder debe demostrar madurez, seguridad para apoyar y guiar a sus grupos evitando a la desatención de sus responsabilidades en su institución o grupo que dirige.

1.3. Bases conceptuales:

1.3.1. Definición de Liderazgo:

Hablar de liderazgo en nuestra sociedad globalizada que ha sido influenciada por la evolución de la tecnología es fundamental, conlleva a formar personas con cualidades, actitudes positivas y competencias emprendedoras y cambio, de tal manera que influya en el grupo, comunidad y sociedad.

Según Hellriegel (2005), el líder logra objetivos planteados a corto y largo plazo gracias a su influencia positiva y acertada con sus seguidores, colaboradores; simultáneamente se esfuerzan por lograr cambios en lo planificado que reflejaran en objetivos alcanzados.

Para Ezequiel Ander-Egg (1997), manifiesta que “el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos”. Además el autor expresa que el liderazgo se evidencia según situaciones de contexto, en casos un grupo tiene su líder y a la vez ese líder sigue otro.

1.3.2. Elementos del Liderazgo Directivo Educativo:

Gallegos (2004), considera que al liderazgo como un proceso y se destacan los elementos siguientes:

- El objetivo: El líder debe buscar la unidad mediante intereses comunes entre los actores educativos para lograr propósitos que ha establecido la institución educativa.

- El poder: Las habilidades del líder le permitirá la unión voluntaria de los actores de la educación, integrantes del grupo, organización, todo ello se adiciona el poder que se le ha otorgado a fin de lograr lo propuesto.
- El estilo: Se hace referencia a la forma de comunicar, de actuar del líder ante una situación de tal manera que hagan suyos los intereses, alcancen lo planificado evitando el apocamiento y la dictadura.
- Los seguidores: La influencia que ejerce el líder permite la unión subordinación, el seguimiento a los miembros de grupo. Así mismo permite hacer lo que dice y dice lo que hace.

1.3.3. Competencia de desempeño docente:

Para Murillo y Gonzales de Alba (2006), define a la competencia como los estándares que representan un esfuerzo por describir de forma medible o al menos observable, es decir lo que un profesor debe saber y ser capaz de hacer (p. 41).

Para Calero (1996), lo define como “Un saber hacer o un saber actuar en forma responsable y validado en un contexto profesional particular, combinando y movilizand recursos necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes) para lograr un resultado (producto o servicio), cumpliendo estándares o criterios de calidad esperados por un destinatario o cliente” (p.12).

Levy Leboyer (1997) expresa que la competencia es el “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test”. (p.34)

Asimismo, Zúñiga (2007), la define como: “Un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral”. (p.25)

Según el Minedu (2012), las competencias de desempeño docente son entendidas como “más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y

comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”. (p. 21). Además el Minedu (2012), en el documento del buen desempeño docente, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente (p. 17).

En ese sentido el Marco de Buen Desempeño del Docente, en el Sistema de la Educación Peruana se constituye en un documento que establece lo que todo docente en Educación Básica Regular debe de conocer y practicar en el ejercicio de sus funciones considerado como el eje articulador del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

1.3.4. Dominios del buen desempeño docente:

Según el MINEDU (2012), 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.

En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad:

- Preparación para el aprendizaje de los estudiantes: De acuerdo al Minedu (2012), define como 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

disciplinarios, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje (p.18).

- Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes: Según el Minedu (2012), considera como 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 (p.18).
- Participación en la gestión de la escuela articulada a la Comunidad: Para el Minedu (2012), considera como 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 (p.19).
- Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente: De acuerdo al Minedu (2012), 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 (p. 19).

DOMINIO	COMPETENCIAS DEL DESEMPEÑO DOCENTE
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.
	Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.
	Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.
	Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.
	Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.
	Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

1.3.5. Definición de docente:

Según Orellana, (2003), el docente es un profesional en la enseñanza y en el aprendizaje, su formación es continua, permanente durante 5 años en la universidad, instituto pedagógico, su formación es integral conjugada a la parte humanista y el arte.

El docente con su amplia formación le permite tener conocimientos sobre la educación y cómo actuar de manera acertada en su desempeño que influya en los y las estudiantes orientados a lograr una de enseñanza y aprendizaje de calidad.

1.3.6. Definición del desempeño docente:

Para Montenegro (2003), el desempeño del docente se ve reflejado en cumplimiento de sus funciones en el aula con los estudiantes. Así mismo para tener un desempeño eficiente debe tener el apoyo e influencia de factores asociados al docente, al estudiante y el contexto. También considera que la competencia es patrón de comportamiento y el desempeño son acciones concretas.

De acuerdo al ministerio de educación considera la evaluación de desempeño docente en relación a la efectividad de su trabajo en aula, teniendo en cuenta el ambiente de aula para lograr los aprendizajes.

1.3.7. Dimensiones del desempeño docente.

En relación a las dimensiones del desempeño docente, Chiroque (2006) considera:

- La motivación y emocionalidad: Entre sus características se tiene en cuenta la cultura humanista, relaciones interpersonales, respeto de

opiniones de los demás, promueve actitud crítica, equilibrio emocional, asertividad, nivel de escucha, genera un ambiente democrático. (p.49).

- Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales: Entre sus características se tiene en cuenta el nivel de asistencia docente, exactitud en el horario de clases y laboral, presencia en aula, demuestra cultura, escucha a los demás, ética profesional, comunicación de la no asistencia. (p.49).
- Participación: Entre sus características se tiene en cuenta la generación de participación, si la comunidad educativa responde en forma amable, interés por los alumnos, la preocupación por problemas de la comunidad educativa, y la participación en eventos de la comunidad. (p. 49).

1.4. Definición de Términos:

- Desempeño docente: Es el trabajo que realiza el docente tiene en cuenta la dimensión social, personal y profesional que implica la labor que cotidianamente realiza con los y las estudiantes en su formación integral de los mismos.
- Evaluación docente: Esta referida a las acciones de evaluación que realiza el ministerio de educación para verificar la calidad de su trabajo y fortalecer sus debilidades del docente.
- Liderazgo directivo: Es el conjunto de habilidades, capacidades que permiten al líder influir ante los actores educativos, rescatando el potencial de docentes, estudiantes, padres de familia, para obtener el propósito en común.
- Monitoreo y acompañante pedagógico: Es el proceso en el cual el director brinda diversidad de estrategias, herramientas a los directivos a fin acompañar a los docentes en sus trabajo a nivel de aula conduciendo procesos de enseñanza aprendizaje en el aula y fuera de ella teniendo en cuenta el contexto socio cultural.
- Orientación de aprendizajes: Permite orientar los procesos pedagógicos y didácticos utilizando técnicas, estrategias, recursos que los estudiantes aprendan reflexiva y critica en relación a su contexto.

- Competencia: Entendida como la síntesis de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y comportamientos articulados que se ponen en operación para resolver problemas complejos en la práctica profesional, con lo que el individuo expresa su saber ser y estar en un tiempo y en un espacio determinados, expresa un saber ser y estar que permite responder satisfactoriamente a las demandas y retos que se presentan, a pesar de la dinámica, de las contradicciones y la complejidad.

CAPÍTULO II

MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. Diseño de la investigación:

La investigación es de tipo descriptiva simple.

	t1	t2
M ₁	O ₁	
M ₂		O ₂

Dónde:

M = muestra de estudio

O = observación.

t = tiempo.

1; 2; 3 = diferentes

2.2. Población y Muestra.

2.2.1. La población.

Está conformada por los docentes de la Red Educativa “Maestros Sin Fronteras” de la provincia de Santiago de Chuco, que suman un total de 104 docentes entre contratados, nombrados, directores designados y encargados, distribuidos de la siguiente manera:

Nivel	Contratado	Nombrado	Director designado	Director encargado	Total docentes
Inicial	13	06	00	00	19
Primaria	15	32	04	09	60
Secund.	18	05	02	00	25
Total	46	43	06	09	104

Fuente: Red Educativa Maestros sin Frontera.

2.2.2. Muestra.

La muestra de docentes y de directores es equivalente al tamaño de la población, así:

Muestra de docentes (M₁): 89

Muestra de directores (M₂): 15

2.3. Técnica e Instrumento de recolección de datos.

2.3.1. Técnicas.

La recolección de datos, en función de los indicadores de las variables de estudio, se llevará a cabo a través de las siguientes técnicas e instrumentos: Encuestas a los docentes de la red educativa y guía de entrevista a los directivos de la Red.

2.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos:

El Método utilizado es descriptivo nos permitió conocer el liderazgo directivo y las competencias de desempeño docente. Así mismo se utilizó el análisis y síntesis.

El análisis estadístico de los datos se realizó mediante el procesamiento de los datos se utilizó tablas estadísticas. Los resultados de la encuesta son presentados en tablas estadísticas descriptivas a razón de una por cada pregunta. Los resultados de la entrevista son presentados en textos transcritos selectivos con precisión de datos de su aplicación.

2.5. Operacionalización de Variables:

2.5.1. Variable independiente: Liderazgo directivo

Dimensión	Definición	Indicadores
Gestión Escolar	Los actores educativos orientan sus acciones a la mejora de los aprendizajes y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.	- Trabajo cooperativo. - Documentos de gestión.
Líder Pedagógico	Promueve la mejora de la calidad de aprendizajes de los y las estudiantes y orienta a la comunidad educativa hacia un mismo objetivo, utilizando los recursos que dispone.	- Necesidades e intereses. - Aprendizajes.

Comunicación	<p>Son los espacios de dialogo que ofrece entre los miembros de la comunidad educativa, aliados estratégicos con el propósitos de proponer estrategias a favor de los estudiantes, motivados por sus necesidades e interese. De tal manera que todos sean conocedores de lo que se quiere lograr.</p>	<p>- Horizontal. - Oportuna.</p>
Motivación	<p>Es la acción que genera interés de aprender, teniendo en cuenta las expectativas y característica de los estudiantes y padres de familia, así como la confianza para lograr lo propuesto.</p>	<p>- Resultado. - Estrategias.</p>
Capacidad de Liderazgo	<p>Es la manera cómo influye en la comunidad educativa, y orienta hacia el logro de los objetivos propuesto por la institución educativa.</p>	<p>- Autoridad. - Liderazgo.</p>
Resolución de Conflictos	<p>Es la toma de decisiones que el líder desarrolla y los aplica durante la solución de los mismo, empleando un dialogo adecuado al contexto del conflicto.</p>	<p>- Dialogo. - Democracia.</p>
Clima Laboral	<p>Es el espacio en el cual se promueve un ambiente saludable, armónico, democrático, acogedor, en el</p>	<p>- Actitudes. - Afectividad.</p>

	cual los actores educativos desarrollen sus actividades con comodidad y calidad.
Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico	El monitoreo permite recabar información sobre los procesos pedagógicos, luego analizar, evaluar las evidencias. Y el acompañamiento está orientado a fortalecer práctica pedagógica del docente en aula. - Monitorea. - Orienta.
Planificación de Trabajo	Es la acción de organizar las actividades que se desarrollaran durante el año lectivo, a fin de lograr los objetivos propuesto de acuerdo a las orientaciones respectivas en relaciona a la I.E. - Actividades. - Objetivos
Gestión Administrativa	Es la forma como los directivos dirigen y organizan la institución educativa, para alcanzar las metas propuestas durante plazos determinados. - Administración de los recursos. - Capacidad directiva.
Procesos Pedagógicos	Orienta las actividades que desarrollan los docentes con el propósito de promover el aprendizaje. Además de los recursos y materiales educativos con el fin de lograr una clase dinámica y motivadora para los estudiantes. - Recursos. - Medios.

2.5.2. Variable dependiente: Desarrollo de competencias de desempeño docente

Dimensión	Definición	Indicador
Contexto Sociocultural	Permite conocer las características socioculturales de los estudiantes con el fin de determinar los enfoques y procesos pedagógicos que ayuden en la formación integral.	- Interculturalidad. - Enfoques pedagógicos.
Planifica la preparación de los aprendizajes	Es la manera de garantizar la mejora de los aprendizajes que se requiere adquirir los y las estudiantes. También se debe considerar los procesos pedagógicos, los recursos didácticos y la evaluación formativa.	- Programación. - Procesos pedagógicos.
Clima favorable en el aula.	Los directores o directoras de las instituciones educativas deben hacer un seguimiento sobre el desarrollo de las relaciones interpersonales a fin de contribuir al desarrollo personal, profesional y alcanzar lo propuesto por la institución.	- Empatía. - Ambiente acogedor.
Orientación de los aprendizajes	Permite utilizar técnicas, estrategias, recursos en el sistema educativos es necesario porque permiten planificar de acuerdo con las necesidades, intereses de los estudiantes, a fin de fortalecer el desarrollo de la	- Métodos. - Técnicas.

	enseñanza y adquisición de los aprendizajes.
Evaluación de los aprendizajes	<p>Evalúa permanentemente los aprendizajes, de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos.</p> <p>- Permanente. - Instrumentos.</p>
Promueve la participación	<p>El docente actúa en forma democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela y del aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>- Igualdad de oportunidades. - Inclusivo.</p>
Mediador de los aprendizajes	<p>Es el encargado de preparar de preparar y orientar los procesos de enseñanza de los estudiantes teniendo en cuenta con sus expectativas, necesidades, ritmos y estilos de aprendizajes.</p> <p>- Estrategias. - Recursos.</p>
Reflexiona acerca de su trabajo	<p>Analiza sobre la práctica docente que realiza en su aula, teniendo en cuenta los procesos de aprendizaje en los estudiantes, asumiendo un compromiso con su profesión y trabajo.</p> <p>- Fortalezas. - Debilidades.</p>

Promueve la Integración	<p>Establece relaciones -Relaciones humanas.</p> <p>interpersonales de colaboración -Liderazgo.</p> <p>y responsabilidad entre los</p> <p>actores educativos.</p>
Identidad con su profesión	<p>Ejerce su profesión en un -Capacitación.</p> <p>contexto de respeto de los -Innovador.</p> <p>derechos, de honestidad,</p> <p>responsabilidad y compromiso</p> <p>con su función social.</p>

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados:

TABLA N° 01

Calidad de la gestión del directivo.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%			f	%
a. La gestión es excelente.	0	0	3	3.3	3	3.3	4	4.4	3	3.3	7	7.8	2	2.2	2	2.2	4	4.4	14	15.5
b. La gestión es buena.	0	0	16	17.9	16	17.9	16	17.9	22	24.7	38	42.6	9	10.1	9	10.1	18	20.2	72	80.7
c. La gestión es regular.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.1	1	1.1	1	1.1	0	0	1	1.1	2	2.2
d. La gestión es mala.	0	0	0	0	0	0	1	1.1	0	0	1	1.1	0	0	0	0	0	0	1	1.1
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.4	26	29.2	47	52.6	12	13.4	11	12.3	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Respecto a la pregunta (Calidad de la gestión del directivo) observamos que el 15.5% de los encuestados considera que la gestión es excelente, mientras que el 80.7% considera que la gestión es buena. Sin embargo el 2.2% considera que la gestión es regular y el 1.1. % considera que la gestión es mala.

TABLA N° 02

Trabajo cooperativo del directivo.

	INICIAL				SUBTOTAL 1		PRIMARIA				SUBTOTAL 2		SECUNDARIA				SUBTOTAL 3		TOTAL	
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%	f	%
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%				
a. Muy bueno	0	0	2	2.2	2	2.2	3	3.3	2	2.2	5	5.6	2	2.2	3	3.3	5	5.6	12	13.4
b. Bueno.	0	0	12	13.4	12	13.4	11	12.3	15	16.8	26	29.1	3	3.3	6	6.7	9	10.1	47	52.6
c. Regular.	0	0	5	5.6	5	5.6	7	7.8	9	10.1	16	17.9	7	7.8	2	2.2	9	10.1	30	33.6
d. Malo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.4	26	29.1	47	52.6	12	13.3	11	12.2	23	25.8	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Respecto a la pregunta (Trabajo cooperativo del directivo) observamos que el 13.4% de los encuestados considera que el trabajo cooperativo del directivo es muy bueno, mientras que el 52,6% considera que es bueno y el 33% considera que es regular, mientras que ninguno de los encuestados considera que sea malo.

TABLA N° 03

Necesidades e interés del estudiante.

	INICIAL				SUBTOTAL 1		PRIMARIA				SUBTOTAL 2		SECUNDARIA				SUBTOTAL L 3		TOTAL	
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%	f	%
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%				
a. Siempre tiene en cuenta.	0	0	8	8.9	8	8.9	8	8.9	13	14.6	21	23.5	5	5.6	3	3.3	8	8.9	37	41.3
b. A veces tiene en cuenta	0	0	10	11.2	10	11.2	11	12.3	13	14.6	24	26.9	6	6.7	7	7.8	13	14.6	47	52.7
c. Nunca tiene en cuenta.	0	0	1	1.1	1	1.1	2	2.2	0	0	2	2.2	1	1.1	1	1.1	2	2.2	5	5.5
d. No sabe de las necesidades e intereses.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.4	26	29.2	47	52.6	12	13.4	11	12.2	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la tercera pregunta (Necesidades e interés del estudiante) observamos que el 41.3% de los encuestados considera que siempre tiene en cuenta, mientras que el 52,7% manifiesta que a veces tiene en cuenta y el 5.5% considera que nunca tiene en cuenta y nadie consideró que no sabe de las necesidades e interés de los estudiantes.

TABLA N° 04

Entrega de recursos educativos.

		INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
						1						2						3			
		M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%	f	%
		f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%				
a.	Excelente, es entregado oportunamente.	0	0	5	5.6	5	5.6	3	3.3	10	11.2	13	14.6	5	5.6	5	5.6	10	11.2	28	31.4
b.	Buena, es entregado según necesidad.	0	0	13	14.6	13	14.6	12	13.4	9	10.1	21	23.5	4	4.4	3	3.3	7	7.8	41	45.9
c.	Regular, es entregado fuera de fecha.	0	0	1	1.1	1	1.1	6	6.7	7	7.8	13	14.6	3	3.3	3	3.3	6	6.7	20	22.4
d.	Mala. Nunca es entregado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUB	TOTAL	0	0	19	21.3	19	21.3	21	23.4	26	29.1	47	52.7	12	13.3	11	12.2	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la cuarta pregunta (Entrega de recursos educativos) observamos que el 31.4% de los encuestados considera que es excelente porque que se entrega oportunamente, mientras que el 45,9% considera que es buena porque es entregada según la necesidad, y el 22.4% considera como regular porque es entregado fuera de fecha y finalmente nadie consideró nunca sea entregado.

TABLA N° 05

Comunicación del directivo.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%	f	%
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%				
a. Comunicación horizontal.	0	0	10	11.2	10	11.2	11	12.3	13	14.6	24	26.9	7	7.8	3	3.3	10	11.2	44	49.3
b. Comunicación vertical.	0	0	1	1.1	1	1.1	5	5.6	3	3.3	8	8.9	2	2.2	2	2.2	4	4.4	13	14.4
c. Comunicación vertical y horizontal.	0	0	8	8.9	8	8.9	5	5.6	10	11.2	15	16.8	3	3.3	6	6.7	9	10.1	32	35.8
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.5	26	29.1	47	52.6	12	13.3	11	12.2	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la quinta pregunta (Comunicación del directivo) observamos que el 49.3% de los encuestados considera que la comunicación es horizontal, mientras que el 14.4% considera que la comunicación es vertical y el 35.8% indica que la comunicación es vertical y horizontal.

TABLA N° 06

Comunica sus inquietudes.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%			f	%
a. Siempre comunica.	0	0	13	14.6	13	14.6	14	15.7	16	17.9	30	33.7	8	8.9	8	8.9	16	17.9	59	66.2
b. Algunas veces comunica.	0	0	6	6.7	6	6.7	6	6.7	10	11.2	16	17.9	4	4.4	3	3.3	7	7.8	29	32.4
c. Nunca comunica.	0	0	0	0	0	0	1	1.1	0	0	1	1.1	0	0	0	0	0	0	1	1.1
SUB TOTAL	0	0	19	21.3	19	21.3	21	22.5	26	28.1	47	52.7	12	13.3	11	12.2	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la sexta pregunta (Comunica sus inquietudes) observamos que el 66.2% de los encuestados considera que siempre comunica, mientras que el 32.4% considera que algunas veces comunica y el 1.1% manifiesta que nunca comunica.

TABLA N° 07

Logro de objetivos y metas.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%			f	%
a. Siempre, se mostró motivado.	0	0	12	13.4	12	13.4	13	14.6	16	17.9	29	32.5	6	6.7	8	8.9	14	15.7	55	61.6
b. A veces, se mostró motivado.	0	0	7	7.8	7	7.8	6	6.7	6	6.7	12	13.4	4	4.4	3	3.3	7	7.8	26	29
c. Nunca se mostró motivado.	0	0	0	0	0	0	2	2.2	4	4.4	6	6.7	2	2.2	0	0	2	2.2	8	8.9
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.5	26	29	47	52.6	12	13.3	11	12.2	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la séptima pregunta (Logro de objetivos y metas) observamos que el 61.6% de los encuestados considera que siempre se mostró motivado, además el 29%, afirma que a veces se mostró motivado y el 8.9% considera que nunca se mostró motivado en la consecución de metas.

TABLA N° 08

Orientación en el desempeño como docente.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%			f	%
a. Excelente.	0	0	8	8.9	8	8.9	3	3.3	4	4.4	7	7.8	4	4.4	1	1.1	5	5.6	20	22.3
b. Regular.	0	0	11	12.3	11	12.3	18	20.2	22	24.7	40	44.9	7	7.8	10	11.2	17	18.9	68	76.1
c. Mala.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.1	0	0	1	1.1	1	1.1
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.5	26	29.1	47	52.7	12	13.3	11	12.3	23	25.6	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la octava pregunta (Orientación en el desempeño como docente) observamos que el 22.3% de los encuestados considera que es excelente, mientras que el 76.1% manifestó que es regular y el 1.1% considera que es mala.

TABLA N° 09

Calidad de liderazgo directivo.

	INICIAL				SUBTOTA		PRIMARIA				SUBTOTA		SECUNDARIA				SUBTOTA		TOTAL	
					L						L						L			
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%			f	%
a. Muy bueno.	0	0	1	13.2	12	13.4	2	2.2	5	5.6	7	7.8	2	2.2	1	1.1	3	3.3	2	24.5
b. Bueno.	0	0	5	5.6	5	5.6	9	10.1	9	10.1	18	20.2	7	7.8	4	4.4	11	12.3	3	38.1
c. Regular.	0	0	2	2.2	2	2.2	9	10.1	1	1.1	21	23.5	3	3.3	6	6.7	9	10.1	3	35.8
d. Deficiente	0	0	0	0	0	0	1	1.1	0	0	1	1.1	0	0	0	0	0	0	1	1.1
SUB TOTAL	0	0	1	21.9	19	21.2	2	23.5	2	29.6	47	52.6	1	13.3	1	12.2	23	25.7	8	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la novena pregunta (Calidad de liderazgo directivo) observamos que el 24.5% de los encuestados considera que es muy bueno, mientras que el 38.1% considera que es bueno. Además el 35.8% manifiesta que es regular y el 1.1% afirma que es deficiente.

TABLA N° 10

Autonomía y seguridad al tomar decisiones.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%	f	%
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%				
a. Siempre ha demostrado.	0	0	9	10.1	9	10.1	15	16.8	18	20.2	33	37	7	7.8	6	6.7	13	14.6	55	61.7
b. A veces ha demostrado.	0	0	10	11.2	10	11.2	6	6.7	8	8.9	14	15.7	4	4.4	5	5.6	9	10.1	33	37
c. Nunca ha demostrado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.1	0	0	1	1.1	1	1.1
SUB TOTAL	0	0	19	21.3	19	21.3	21	23.5	26	29.1	47	52.7	12	13.3	11	12.3	23	25.8	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la décimo pregunta (Autonomía y seguridad al tomar decisiones) observamos que el 61.7% de los encuestados considera que siempre ha demostrado, mientras que el 37% considera que a veces lo demostró y el 1.1% considera que nunca ha demostrado.

TABLA N° 11

Soluciona conflictos de manera democrática.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%			f	%
a. Siempre.	0	0	12	13.4	12	13.4	14	15.7	15	16.8	29	32.5	9	10.1	5	5.6	14	15.7	55	61.6
b. A veces.	0	0	7	7.8	7	7.8	7	7.8	11	12.3	18	20.1	3	3.3	6	6.7	9	10.1	34	38
c. Nunca.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.5	26	29.1	47	52.6	12	13.4	11	12.3	23	25.8	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la décimo primera pregunta (Soluciona conflictos de manera democrática) observamos que el 61.6% de los encuestados considera que siempre se da solución democráticamente, mientras que el 38% considera que a veces y ninguno de los encuestados manifestó que nunca se solucionó de esa manera.

TABLA N° 12
Relaciones interpersonales docente – directivo.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%			f	%
a. Muy buenas.	0	0	15	16.8	15	16.8	8	8.9	12	13.4	20	22.3	7	7.8	8	8.9	15	16.8	50	55.9
b. Regular.	0	0	4	4.4	4	4.4	13	14.6	14	15.7	27	30.3	5	5.6	3	3.3	8	8.9	39	43.6
c. Malas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUB TOTAL	0	0	0	21.2	0	21.2	21	23.5	26	29.1	47	52.6	12	13.4	11	12.2	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la décimo segunda pregunta (Relaciones interpersonales docente – directivo) observamos que el 55.9% de los encuestados considera que son muy buenas, además el 43.6% considera que son regulares y ninguno de los encuestados manifestó que la relaciones interpersonales sean malas.

TABLA N° 13
Acompañamiento pedagógico.

	INICIAL				SUBTOTA		PRIMARIA				SUBTOTA		SECUNDARIA				SUBTOTA		TOTAL	
					L						L						L			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%			f	%
a. El acompañamiento es muy bueno.	0	0	1	12.3	11	12.3	3	3.3	4	4.4	7	7.8	4	4.4	5	5.6	9	10.1	2	30.2
b. Casi siempre es bueno el acompañamiento	0	0	8	8.9	8	8.9	1	11.2	1	15.7	24	26.9	6	6.7	6	6.7	12	13.4	4	49.2
c. Muy pocas veces, tanto que no ayuda.	0	0	0	0	0	0	8	8.9	8	8.9	16	17.9	2	2.2	0	0	2	2.2	1	20.1
SUB TOTAL	0	0	1	21.9	19	21.2	2	23.1	2	29.6	47	52.6	1	13.2	12	12.3	23	25.7	8	100.9

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la décimo tercera pregunta (Acompañamiento pedagógico) observamos que el 30.2% de los encuestados considera que el acompañamiento es muy bueno, mientras que el 49.2% considera que casi siempre es bueno el acompañamiento y el 20.1% manifiesta que muy pocas veces, tanto que no ayuda a mejorar el trabajo en aula.

TABLA N° 14
Estrategias para lograr objetivos de corto y largo plazo.

	INICIAL				SUBTOTAL 1		PRIMARIA				SUBTOTAL 2		SECUNDARIA				SUBTOTAL 3		TOTAL	
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%	f	%
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%				
a. Si están establecido.	0	0	12	13.4	12	13.4	11	12.3	11	12.3	22	24.7	7	7.8	8	8.9	15	16.8	49	54.9
b. Algunas ha establecido.	0	0	7	7.8	7	7.8	8	8.9	14	15.7	22	24.7	3	3.3	3	3.3	6	6.7	35	39.2
c. No ha establecido estrategias.	0	0	0	0	0	0	2	2.2	1	1.1	3	3.3	2	2.2	0	0	2	2.2	5	5.5
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.4	26	29.1	47	52.7	12	13.3	11	12.2	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la décimo cuarta pregunta (Estrategias para lograr objetivos de corto y largo plazo) observamos que el 54.9% de los encuestados considera que si están establecidas, mientras que el 39.2% considera que algunas estrategias están establecidas y el 5.5% manifiesta que no se ha establecido estrategia alguna.

TABLA N° 15
Capacidad para desempeñarse en el cargo.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%			f	%
a. Bastante buena.	0	0	12	13.4	12	13.4	5	5.6	6	6.7	11	12.3	5	5.6	5	5.6	10	11.2	33	36.9
b. Normalmente es buena.	0	0	7	7.8	7	7.8	15	16.8	19	21.3	34	38.2	6	6.7	4	4.4	10	11.2	51	57.2
c. No es buena.	0	0	0	0	0	0	1	1.1	1	1.1	2	2.2	1	1.1	2	2.2	3	3.3	5	5.5
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.5	26	29.1	47	52.7	12	13.4	11	12.2	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la décimo quinto pregunta (Capacidad para desempeñarse en el cargo) observamos que el 36.9% de los encuestados considera que es bastante buena, el 57.2% considera que normalmente es buena y el 5.5% manifiesta que no es buena.

TABLA N° 16
Promueve la interculturalidad.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%			f	%
a. Sí, siempre.	0	0	13	14.6	13	14.6	14	15.7	19	21.3	33	37	8	8.9	8	8.9	16	17.9	62	69.5
b. Solo algunas veces.	0	0	6	6.7	6	6.7	6	6.7	7	7.8	13	14.6	4	4.4	3	3.3	7	7.8	26	29.1
c. No, nunca.	0	0	0	0	0	0	1	1.1	0	0	1	1.1	0	0	0	0	0	0	1	1.1
SUB TOTAL	0	0	19	21.3	19	21.3	21	23.5	26	29.1	47	52.7	12	13.3	11	12.2	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la décimo sexta pregunta (Promueve la interculturalidad) observamos que el 69.5% de los encuestados considera que siempre se promueve, mientras que el 29.1% considera que solo algunas veces y el 1.1% manifiesta que no se promueve.

TABLA N° 17
Aplicación de los enfoques pedagógicos.

	INICIAL				SUBTOTAL 1		PRIMARIA				SUBTOTAL 2		SECUNDARIA				SUBTOTAL 3		TOTAL	
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%				
a. Siempre.	0	0	14	15.7	14	15.7	14	15.7	17	19.1	31	34.8	9	10.1	8	8.9	17	19.1	62	69.6
b. A veces.	0	0	5	5.6	5	5.6	7	7.8	9	10.1	16	17.9	3	3.3	3	3.3	6	6.7	27	30.2
c. Nunca.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUB TOTAL	0	0	19	21.3	19	21.3	21	23.5	26	29.2	47	52.7	12	13.4	12	12.2	23	25.8	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la décimo séptima pregunta (Aplicación de los enfoques pedagógicos) observamos que el 69.6% de los encuestados considera que siempre determina y los aplica, mientras que el 30.2% considera que a veces, mientras que nadie manifestó que nunca haya aplicado los procesos pedagógicos.

TABLA N° 18
Calidad de la programación curricular.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	F	%			f	%	f	%			f	%
a. Buena, es pertinente a la realidad y articula los aprendizajes.	0	0	16	17.9	16	17.9	14	15.7	7	7.8	21	23.5	7	7.8	6	6.8	13	14.6	50	56
b. Regular, es pertinente a la realidad pero no articula los aprendizajes.	0	0	3	3.3	3	3.3	7	7.8	19	21.3	26	29.1	5	5.6	5	5.6	10	11.2	39	43.6
c. Mala, no es pertinente a la realidad, tampoco articula los aprendizajes.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.5	26	29.1	47	52.6	12	13.4	11	12.4	23	25.8	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la décimo octava pregunta (Calidad de la programación curricular) observamos que el 56% de los encuestados lo considera buena, es pertinente a la realidad y articula los aprendizajes, mientras que el 43.6% considera que es regular, es

pertinente a la realidad pero no articula los aprendizajes y nadie manifestó que es mala, es decir que no es pertinente a la realidad y tampoco articula los aprendizajes.

TABLA N° 19
Desarrollo de los procesos pedagógicos.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					f	%					f	%					f	%		
	M	F	M	F			M	F	M	F			M	F	M	F			f	%
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%			f	%
a. Si. Se ha trabajado de acuerdo a las áreas.	0	0	16	17.9	16	17.9	15	16.8	17	19.1	32	35.9	9	10.1	7	7.8	16	17.9	64	71.7
b. Si. Se ha trabajado en algunas áreas.	0	0	3	3.3	3	3.3	6	6.7	9	10.1	15	16.8	3	3.3	4	4.4	7	7.8	25	27.9
c. No se ha trabajado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.5	26	29.2	47	52.7	12	23.4	11	12.2	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la décimo novena pregunta (Desarrollo de los procesos pedagógicos) observamos que el 71.7% de los encuestados manifiesta que si se ha trabajado de acuerdo a las áreas, mientras que el 27.9% considera que si se ha trabajado en algunas áreas y nadie manifestó que no se ha trabajado.

TABLA N° 20: Ambiente de trabajo.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	F	%			F	%	f	%			f	%
a. Excelente. Es un ambiente acogedor de respeto y cordialidad.	0	0	15	16.8	15	16.8	16	17.9	19	21.3	35	39.2	7	7.8	4	4.4	11	12.3	61	68.3
b. Regular. Existen algunas diferencias por su condición de docentes.	0	0	3	3.3	3	3.3	5	5.6	7	7.8	12	13.4	4	4.4	6	6.8	10	11.2	25	27.9
c. Malo. El ambiente es tenso porque se quiere prevalecer intereses.	0	0	1	1.1	1	1.1	0	0	0	0	0	0	1	1.1	1	1.1	2	2.2	3	3.3
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.5	26	29.1	47	52.6	12	13.3	11	12.3	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la vigésima pregunta (Ambiente de trabajo) observamos que el 68.3% de los encuestados manifiestan que excelente, es un ambiente acogedor de respeto y cordialidad, además el 27.9% considera que regular, porque existen algunas diferencias por su condición de docente contrato o nombrado y 3.3% manifiesta que malo porque el ambiente es tenso porque se quiere prevalecer intereses.

TABLA N° 21
Asertividad y empatía.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%	f	%
	f	%	f	%			f	%	F	%			f	%	f	%				
a. Mucho se valora.	0	0	15	16.8	15	16.8	16	17.9	19	21.3	35	39.2	8	8.9	9	10.1	17	19.1	67	75.1
b. Poco se valora.	0	0	4	4.4	4	4.4	5	5.6	7	7.8	12	13.4	3	3.3	2	2.2	5	5.6	21	23.4
c. Nada se valora.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.1	0	0	1	1.1	1	1.1
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.5	26	29.1	47	52.6	12	13.3	11	12.3	23	25.8	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la vigésimo primero pregunta (Asertividad y empatía) observamos que el 75.1% de los encuestados manifiesta que mucho se valora, el 23.4% considera que poco se valora y en porcentaje menor de 1.1% manifiesta que no se valora.

TABLA N° 22
Aplicación de métodos y técnicas.

	INICIAL				SUBTOTAL 1		PRIMARIA				SUBTOTAL 2		SECUNDARIA				SUBTOTAL 3		TOTAL	
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	F	%			f	%	f	%				
a. Todos los aprendizajes fueron significativos.	0	0	15	16.8	15	16.8	14	15.7	19	21.3	33	37	9	10.1	9	10.1	18	20.2	66	74
b. Algunos aprendizajes fueron significativos.	0	0	4	4.4	4	4.4	7		7		14	15.7	3	3.3	2	2.2	5	5.6	23	25.7
								7.8		7.8										
c. Ninguno de los aprendizajes fueron significativos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.5	26	29.1	47	52.7	12	13.4	11	12.3	23	25.8	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la vigésimo segunda pregunta (Aplicación de métodos y técnicas) observamos que el 74% de los encuestados manifiesta que la aplicación de métodos y técnicas permitió que todos los aprendizajes fueran significativos, mientras que el 25.7% considera que algunos aprendizajes fueron significativos y nadie manifiesta que los aprendizajes no fueran significativos.

TABLA N° 23
Estrategias en el proceso de enseñanza.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%			f	%
a. Buena.	0	0	16	17.9	16	17.9	11	12.3	17	19.1	28	31.4	8	8.9	9	10.1	17	19.1	61	68.3
b. Regular.	0	0	3	3.3	3	3.3	10	11.2	9	10.1	19	21.3	3	3.3	2	2.2	5	5.6	27	30.1
c. Mala.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.1	0	0	1	1.1	1	1.1
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.5	26	29.2	47	52.7	0	13.3	11	12.3	23	25.8	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la vigésimo tercera pregunta (Estrategias en el proceso de enseñanza) observamos que el 68.3% de los encuestados consideran que son buenas, mientras que el 30.1% considera que son regulares y en menor porcentaje de 1.1% lo consideran malas.

TABLA N° 24: Los instrumentos de evaluación.

	INICIAL				SUBTOTAL 1		PRIMARIA				SUBTOTAL 2		SECUNDARIA				SUBTOTAL 3		TOTAL	
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%	f	%
	f	%	f	%			f	%	F	%			f	%	f	%				
a. Siempre, permiten comprobar los aprendizajes.	0	0	13	14.6	13	14.6	16	17.9	20	22.4	36	40.4	10	11.2	8	8.9	18	20.2	67	75.2
b. A veces permiten comprobar los aprendizajes.	0	0	5	5.6	5	5.6	5	5.6	6	6.7	11	12.3	1	1.1	3	3.3	4	4.4	20	22.3
c. Nunca han permitido comprobar los aprendizajes.	0	0	1	1.1	1	1.1	0	0	0	0	0	0	1	1.1	0	0	1	1.1	2	2.2
SUB TOTAL	0	0	19	21.3	19	21.3	21	23.5	26	29.1	47	52.7	12	13.4	11	12.2	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la vigésimo cuarta pregunta (Los instrumentos de evaluación) observamos que el 75.2% de los encuestados consideran que siempre permiten comprobar los aprendizajes, mientras que el 22.3% considera que a veces y el 2.2% manifiesta que nunca le ha permitido comprobar los aprendizajes.

TABLA N° 25
Diferencias individuales y contexto, en la evaluación de los aprendizajes.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M	F	M	F	f	%	M	F	M	F	f	%	M	F	M	F	f	%	f	%
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%				
a. Siempre tomo en cuenta.	0	0	12	13.4	12	13.4	13	14.6	16	17.9	29	32.5	9	10.1	8	8.9	17	19.1	58	65
b. Casi siempre uno más que el otro.	0	0	5	5.6	5	5.6	7	7.8	9	10.1	16	17.9	2	2.2	2	2.2	4	4.4	25	27.9
c. A veces tomo en cuenta.	0	0	2	2.2	2	2.2	1	1.1	1	1.1	2	2.2	1	1.1	1	1.1	2	2.2	6	6.6
d. Nunca lo tengo en cuenta.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.5	26	29.1	47	52.6	12	13.4	11	12.2	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la vigésimo quinto pregunta (Diferencias individuales y contexto, en la evaluación de los aprendizajes) observamos que el 65% de los encuestados consideran que siempre toma en cuenta, mientras que el 27.9% considera que casi siempre uno más que otro, además el 6.6% manifiesta que a veces lo toma en cuenta y finalmente nadie manifiesta que nunca ha tomado en cuenta.

TABLA N° 26
Inclusión de los estudiantes.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	F	%			f	%	f	%			f	%
a. Siempre lo considero importante.	0	0	14	15.7	14	15.7	14	15.7	21	23.5	35	39.2	11	12.3	9	10.1	20	22.4	69	77.3
b. A veces que recuerdo lo promuevo.	0	0	5	5.6	5	5.6	7	7.8	5	5.6	12	13.4	1	1.1	2	2.2	3	3.3	20	22.3
c. Nunca me pareció importante promoverlo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUB TOTAL	0	0	19	21.3	19	21.3	21	23.5	26	29.1	47	52.6	12	13.4	11	12.3	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la vigésimo sexta pregunta (Inclusión de los estudiantes) observamos que el 77.3% de los encuestados consideran que siempre lo consideró importante, además que el 22.3% considera que lo promueva cada vez que recuerda, sin embargo nadie manifiesta que no es importante promover la inclusión.

TABLA N° 27
Importancia de los materiales educativos.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%	f	%
	f	%	f	%			f	%	F	%			f	%	f	%				
a. Mucho, despiertan el interés por aprender.	0	0	16	17.9	16	17.9	15	16.8	16	17.9	31	34.8	9	10.1	9	10.1	18	20.2	65	72.9
b. Poco, necesitamos tiempo para utilizarlo.	0	0	3	3.3	3	3.3	6	6.7	10	11.2	16	17.9	3	3.3	2	2.2	5	5.6	24	26.8
c. Nada, no son interesantes.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.5	26	29.1	47	52.7	12	13.4	11	12.3	23	25.8	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la vigésimo sétima pregunta (Importancia de los materiales educativos) observamos que el 72.9% de los encuestados consideran que son importantes y despiertan el interés durante el aprendizaje, sin embargo el 28.8% considera que poco, necesitan de tiempo para utilizarlos y finalmente nadie manifiesta que no sean interesantes en el aprendizaje.

TABLA N° 28
Evaluación de fortalezas y debilidades de la práctica docente.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	F	%			f	%	f	%			f	%
a. Siempre, tiene alternativas para seguir mejorando.	0	0	13	14.6	13	14.6	11	12.3	13	14.6	24	26.9	8	8.9	9	10.1	17	19.1	54	60.6
b. Casi siempre, pero no brinda alternativas para mejorar.	0	0	4	4.4	4	4.4	6	6.7	8	8.9	14	15.7	3	3.3	1	1.1	4	4.4	22	24.5
c. A veces, pero sus orientaciones no son claras.	0	0	2	2.2	2	2.2	4	4.4	4	4.4	8	8.9	1	1.1	1	1.1	2	2.2	12	13.3

d. Nunca, porque no le es importante.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.1	1	1.1	0	0	0	0	0	0	1	1.1
SUB TOTAL	0	0	19	21.2	19	21.2	21	23.4	26	29	47	52.6	12	13.3	11	12.3	23	25.7	89	100

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la vigésimo octava pregunta (Evaluación de fortalezas y debilidades de la práctica docente) observamos que el 60.6% de los encuestados consideran que siempre evalúa y tiene alternativas para seguir mejorando, mientras que el 24.5% considera que casi siempre, pero no brinda alternativas para mejorar. Además el 13.3% manifiesta que a veces, pero las orientaciones no son claras y finalmente el 1.1% manifiesta que nunca consideró importante.

TABLA N° 29
Valoración de liderazgo docente.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%	f	%
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%				
a. Mucho.	0	0	14	15.7	14	15.7	10	11.2	15	16.8	25	28	6	6.7	7	7.8	13	14.6	52	58.3
b. Sí, pero no mucho.	0	0	5	5.6	5	5.6	7	7.8	6	6.7	13	14.6	4	4.4	4	4.4	8	8.9	26	29.2
c. Muy poco.	0	0	0	0	0	0	4	4.4	5	5.6	9	10.1	2	2.2	0	0	2	2.2	11	12.3
d. No, nunca.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

SUB	0	0	19	21.3	19	21.3	21	23.4	26	29.1	47	52.7	12	13.3	11	12.2	23	25.7	89	100
TOTAL																				

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la vigésimo novena pregunta (Valoración de liderazgo docente) observamos que el 58.3% de los encuestados consideran que mucho se valora, mientras que el 29.2 % considera que se valora pero no mucho. Además el 12.3% manifiesta que muy poco y nadie manifiesta que no se valore.

TABLA N° 30
Capacitación y actualización.

	INICIAL				SUBTOTAL		PRIMARIA				SUBTOTAL		SECUNDARIA				SUBTOTAL		TOTAL	
					1						2						3			
	M		F		f	%	M		F		f	%	M		F		f	%		
	f	%	f	%			f	%	f	%			f	%	f	%			f	%
a. Siempre.	0	0	17	19.1	17	19.1	18	20.2	22	24.7	40	44.9	10	11.2	11	12.3	21	23.5	78	87.5
b. A veces.	0	0	2	2.2	2	2.2	3	3.3	4	4.4	7	7.8	2	2.2	0	0	2	2.2	11	12.2
c. Nunca.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUB	0	0	19	21.3	19	21.3	21	23.5	26	29.1	47	52.7	12	13.4	11	12.3	23	25.7	89	100
TOTAL																				

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a la trigésima pregunta (capacitación y actualización) observamos que el 87.5% de los encuestados consideran que siempre participan, mientras que el 12.5% considera que a veces y finalmente nadie manifiesta que nunca se haya capacitado y actualizado.

3.2. Discusión de resultados.

Después de presentar nuestros resultados siguiendo un determinado orden , paso a explicar la discusión de resultados, la misma que se discutirá en un primer tiempo, teniendo en cuenta nuestra encuesta aplicada a los docentes de inicial, primaria y secundaria, el cual incluye a docentes contratados, nombrados de la Red Educativa “Maestros Sin Fronteras” de la provincia de Santiago de Chuco.

Variable independiente: Liderazgo directivo

Gestión escolar:

Respecto a la primera pregunta de la encuesta aplicada a los docentes. ¿Cómo califica la gestión que realiza el directivo de la institución educativa en que usted trabaja?, la respuesta fue que el 15.5% de los docentes encuestados considero que la gestión del director es excelente, mientras que el 80.7% de docentes encuestados, consideran que la gestión es buena. Sin embargo el 2.2% considera que la gestión es regular y el 1.1. % considera que la gestión es mala.

Con respecto a la segunda pregunta. ¿Cómo percibe el trabajo cooperativo del directivo a nivel de la institución ?, el 13.4% de los profesores encuestados considera que el trabajo cooperativo del directivo es muy bueno, mientras que el 52,6% considera que es bueno y el 33% considera que es regular, mientras que ninguno de los encuestados considera que sea malo.

En cuanto a la gestión escolar que realizan los directivos en las instituciones educativas unidocentes, multigrados y polidocentes del ámbito rural, gran número de docentes manifiesta que la gestión que realizan los directivos es buena, el cual permite alcanzar las metas propuestas ya sea a corto o largo plazo. Es decir, la gestión directiva está orientada hacia la excelencia. Sin embargo hay pequeñas brechas que se tiene que mejorar, según los encuestados manifiestan que se percibe irrisoriamente una gestión regular y mala, ante esto el encargado debe lo cual debe asumir el compromiso a fin de superar sus dificultades en su labor de directivo ya que esto limita el avance en la consecución de metas, en bien de la comunidad educativa. Sin embargo se resalta la importancia del trabajo cooperativo que se promueve en cada institución educativa.

De acuerdo al ministerio de educación (2015), contempla que el director es el líder principal que conduce, dialoga, incentiva, y promueve que la escuela a través de los maestros, alcance mejor nivel de los aprendizajes. Para lograr lo propuesto debe desarrollar buena gestión, la cual está orientada a generar, brindar espacios y condiciones que el estudiante y maestros se sientan cómodos y en consecuencia asegurar el desarrollo de capacidades, competencias, conocimientos en la institución.

Liderazgo pedagógico:

Con respecto a la tercera pregunta. ¿Las necesidades e intereses de los estudiantes, son tomadas en cuenta por el directivo al orientar el trabajo pedagógico?, observamos que el 41.3% de los encuestados considera que siempre tiene en cuenta, mientras que el 52,7% manifiesta que a veces tiene en cuenta y el 5.5% considera que nunca tiene en cuenta y nadie consideró que desconozca en su totalidad acerca de los intereses, necesidades de aprendizajes de los y las estudiantes.

Con respecto a la cuarta pregunta. ¿Cómo califica usted, la entrega de los recursos educativos por parte del directivo, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes?, observamos que el 31.4% de los encuestados considera que es excelente porque se entrega oportunamente, mientras que el 45,9% considera que es buena porque es entregada según la necesidad, y el 22.4% considera como regular porque es entregado fuera de fecha y finalmente nadie consideró nunca sea entregado.

Hablar de liderazgo pedagógico es referirnos al aprendizaje de los estudiantes por el aprendizaje, lo que implica una transferencia de conocimiento teniendo en cuenta los ritmos y estilos.

El líder pedagógico debe estar bien informado acerca del sistema educativo para ayudar en la selección, recomendación e implementación de materiales de enseñanza. La participación del líder educativo es oportuno su orientación y su acompañamiento en la planificación anual, desarrollo de unidades y en sesiones de aprendizaje, el cual permite fortalecer el trabajo dentro y fuera de aula en la formación de estudiantes competentes.

De acuerdo al MINEDU (2015), los estudios que han desarrollado investigadores coinciden en señalar que el liderazgo de un director es compleja pero significativa, pero le

permite tener capacidad para adaptarse, actuar en diferentes contextos o situaciones. Por consiguiente debe conocer la misión, visión de su institución, para ello tendrá la responsabilidad fortalecer la unión y cooperación entre los docentes que ayudaran a plantear y lograr metas, objetivos comunes.

Comunicación del directivo:

Con respecto a la quinta pregunta. ¿Qué clase de comunicación percibe entre directivo con la comunidad educativa?, observamos que el 49.3% de los encuestados considera que la comunicación es horizontal, mientras que el 14.4% considera que la comunicación es vertical y el 35.8% indica que la comunicación es vertical y horizontal.

Con respecto a la sexta pregunta. ¿El directivo comunica oportunamente sus inquietudes relaciones a la institución educativa?, observamos que el 66.2% de los encuestados considera que siempre comunica, mientras que el 32.4% considera que algunas veces comunica y el 1.1% manifiesta que nunca comunica.

En la actualidad hablar de comunicación directiva es muy importante porque permite generar estrategias asertivas para transmitir a los docentes, estudiantes y comunidad educativa fomentando una adecuada comunicación ante toda la organización educativa.

La comunicación del directivo es importante para alcanzar las metas que se han planificado teniendo en cuenta menor o mayor plazo para alcanzarlo, el cual permitirá el éxito de los mismos. Así mismo debe practicar, promover en los actores educativos la comunicación horizontal, dejando de lado la verticalidad.

Según Rosario (2017), manifiesta que generar un ambiente de trabajo eficiente que prime la armonía, respeto entre sus integrantes es la comunicación. Hay que tener en cuenta que una buena comunicación de manera oportuna y acertada permite un desempeño óptimo en las diferentes tareas programadas y ejecutas.

Motivación del directivo:

Con respecto a la séptima pregunta. ¿La consecución de objetivos, metas de la institución educativa, han sido motivadas por el directivo?, observamos que el 61.6% de los encuestados considera que siempre se mostró motivado, además el 29%, afirma que a veces

se mostró motivado y el 8.9% considera que nunca se mostró motivado en la consecución de metas.

Con respecto a la octava pregunta. ¿Cómo percibe la motivación del directivo en su buen desempeño como docente?, observamos que el 22.3% de los encuestados considera que es excelente, mientras que el 76.1% manifestó que es regular y el 1.1% considera que es mala.

La motivación que transmite un director, es importante por su vinculación a los procesos de la enseñanza, de los aprendizajes; cuando el docente presentan debilidades en su desempeño, es allí donde pone de manifiesto las estrategias para motivar y orientar el trabajo dentro de aula y esto permita transmitirlo a sus estudiantes, teniendo la percepción de ser parte del equipo.

Aguado (2014), expresa que la motivación permite que los empleados se esfuercen durante la realización de su trabajo y se le reconozca ante los demás. Esto permitirá obtener la satisfacción personal, profesional; seguirá esforzándose y el que trabajo que realice será de calidad convirtiéndose en persona competente.

Capacidad de liderazgo:

Con respecto a la novena pregunta. ¿Cómo calificaría el liderazgo directivo frente a una situación requerida?, observamos que el 24.5% de los encuestados considera que es muy bueno, mientras que el 38.1% considera que es bueno. Además el 35.8% manifiesta que es regular y el 1.1% afirma que es deficiente.

Con respecto a la décima pregunta. ¿Suele el directivo demostrar autonomía y seguridad al tomar decisiones frente a situaciones presentadas?, observamos que el 61.7% de los encuestados considera que siempre ha demostrado, mientras que el 37% considera que a veces lo demostró y el 1.1% considera que nunca ha demostrado.

La capacidad de liderazgo directivo, es importante porque posee un conjunto de habilidades que le permiten influir en los miembros de la comunidad educativa, haciendo que todos sus integrantes trabajen motivados hacia las mismas metas y objetivos. Así mismo les da autonomía a los demás el cual ayuda a tener mejor resultados en su trabajo planificado.

De acuerdo a Chiavenato (2002), afirma que el líder genera un impacto de manera positiva o negativa en las personas u organizaciones; por lo tanto el liderazgo es importante

para alcanzar lo planificado, propuesto en un grupo de trabajo, instituciones, por ellos los teóricos e investigadores continúan ampliando sus estudios sobre el liderazgo en la actualidad.

Resolución de Conflictos:

Con respecto a la décimo primera pregunta. ¿El directivo se muestra democrático al solucionar conflictos laborales existentes en la institución educativa?, observamos que el 61.6% de los encuestados considera que siempre se da solución democráticamente, mientras que el 38% considera que a veces y ninguno de los encuestados manifestó que nunca se solucionó de esa manera.

El directivo para lograr de manera democrática, confortable y favorable los diferentes conflictos, es fundamental que controle sus reacciones, emociones. A veces, los involucrados en el conflicto le es difícil reconocer las causas y consecuencias de sus actos, haciendo más complicado resolverlo. Según la encuesta se manifiesta que los directivos son democráticos al resolver diversos conflictos que se presentan en la comunidad educativa

Como director, debe intervenir en situaciones de conflictos, convirtiéndose es un reto significativo. Así mismo la clave para la solución, es la comunicación oportuna, respetuosa, utilizar diferentes estrategias, empatía todas está relacionado entre sí para llegar a un acuerdo saludable.

Según la asociación Matiz (2015), considera que en la solución de un conflicto la mediación debe ser voluntaria y confidente; porque influye en la convivencia, en la autoestima y de esta manera las personas pueden cambiar la actitud de confrontación por de colaboración, se rescata las habilidades, cualidades positivas de las personas.

Clima Laboral:

Con respecto a la décimo segunda pregunta. ¿Cómo percibe en su institución educativa las relaciones interpersonales entre los docentes y directivo?, observamos que el 55.9% de los encuestados considera que son muy buenas, además el 43.6% considera que son regulares y ninguno de los encuestados manifestó que la relaciones interpersonales sean malas.

El clima institucional se considera de vital importancia a nivel de institución educativa, implica estar atentos a factores que perjudiquen convivencia entre los agentes educativos. Además no basta con cumplir con nuestra programación curricular, desarrollo de unidades, sesiones, también se considera generar el clima institucional mejorando las relaciones interpersonales director – docentes – alumnos y padres de familia. Los diferentes aspectos toman relevancia en cómo se siente el individuo cuando trabaja.

Por lo tanto los directores o directoras de las instituciones educativas deben hacer un seguimiento sobre el desarrollo de las relaciones interpersonales a fin de contribuir al desarrollo personal, profesional y alcanzar lo propuesto por la institución.

De acuerdo a Chiavenato (2009), el clima Laboral permite que los miembros de una institución se relacionen cordialmente en un ambiente favorable que motive el lograr alcanzar los objetivos. Se debe tener en cuenta del clima Laboral influye en la salud emocional de los participantes y conlleva a que se sientan motivados o suceda lo contrario, frustrando lograr lo propuesto.

Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico:

Con respecto a la décimo tercera pregunta. ¿Cómo califica el acompañamiento pedagógico del director, en mejora de su trabajo en aula?, observamos que el 30.2% de los encuestados considera que el acompañamiento es muy bueno, mientras que el 49.2% considera que casi siempre es bueno el acompañamiento y el 20.1% manifiesta que muy pocas veces, tanto que no ayuda a mejorar el trabajo en aula.

El estado a fin de fortalecer el desempeño de los directivos, docentes y mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Para lo cual se ha proporcionado una diversidad de estrategias, herramientas a los directivos a fin acompañar a los docentes en sus trabajo a nivel de aula conduciendo procesos de enseñanza aprendizaje en el aula y fuera de ella teniendo en cuenta el contexto socio cultural.

Por consiguiente, los grupos de interaprendizaje se han convertido en el espacio que permite a los docentes, directores intercambiar experiencias de trabajo, la cual pueden ayudar

a lograr diferentes propósitos relacionados a los intereses de aprendizajes de los y las estudiantes.

Minedu (2015), el director es el encargado de planificar, ejecutar, evaluar el acompañamiento y el monitoreo pedagógico a los docentes, teniendo en cuenta tres elementos fundamentales como el uso adecuado del tiempo que emplea en el desarrollo de la actividad de aprendizaje, utilización de las diferentes herramientas pedagógicas y por último uso de materiales educativos proporcionados por UGEL o creados con productos de la zona.

Planificación de Trabajo:

Con respecto a la décimo cuarta pregunta. ¿El directivo de la institución educativa, ha establecido estrategias para alcanzar objetivos propuestos dentro de un corto o largo plazo?, observamos que el 54.9% de los encuestados considera que si están establecidas, mientras que el 39.2% considera que algunas estrategias están establecidas y el 5.5% manifiesta que no se ha establecido estrategia alguna.

Planificar oportunamente las actividades permite contar con los recursos para el logro de los objetivos que se desean alcanzar a corto o largo plazo. Por ello se considera primordial, la planificación educativa, ya que permite orientar y encaminar el que hacer educativo a nivel de comunidad educativa, de esta manera se conocerá que es lo que se quiere alcanzar a nivel de la institución educativa, labor docentes y el aprendizaje de los y las estudiantes

Minedu (2019), la planificación es un espacio colegiado flexible a cargo del director, durante el proceso se organiza diferentes actividades tomando en cuenta el contexto que nos permita establecer propósitos de aprendizajes para con nuestros estudiantes, sin dejar de lado sus intereses, fortalezas y expectativas de la sociedad.

Gestión Administrativa:

Con respecto al décimo quinto pregunta. ¿Cómo califica la capacidad de liderazgo del directivo para desempeñarse en el cargo? observamos que el 36.9% de los encuestados considera que es bastante buena, el 57.2% considera que normalmente es buena y el 5.5% manifiesta que no es buena.

La gestión administrativa que realizan los directivos es una variedad de actividades orientadas a dirigir la institución en la cual involucra a docentes alumnos y padres de familia. El director es un líder de la institución educativa encargado de prevenir, enfrentar diferentes factores que impidan alcanzar las metas propuestas para toda la comunidad educativa.

Castañeda (2016), la gestión administrativa en la educación se ha ido adaptando a los cambios y avances de la tecnología, el director es el encargado de guiar la institución educativa, con el fin de alcanzar aprendizajes de calidad, estudiantes críticos, analíticos y capaces de solucionar problemas de acuerdo al contexto en que se encuentra.

Variable dependiente: Desarrollo de competencias de desempeño docente

Contexto Sociocultural:

Con respecto a la décimo sexta pregunta. ¿Puede usted afirmar que han promovido la interculturalidad en la institución educativa en que trabaja?, observamos que el 69.5% de los encuestados considera que siempre se promueve, mientras que el 29.1% considera que solo algunas veces y el 1.1% manifiesta que no se promueve.

Con respecto a la décimo séptima pregunta. ¿Con que frecuencia conoce determina los enfoques pedagógicos, a fin de promover la formación integral de los estudiantes?, observamos que el 69.6% de los encuestados considera que siempre determina y los aplica, mientras que el 30.2% considera que a veces, mientras que nadie manifestó que nunca haya aplicado los procesos pedagógicos.

El contexto socio cultural se considera muy importante porque enfoca diferentes aspectos como lo cultural, sociales, educativos, económico que forman de su identidad como persona, lugar o población.

De acuerdo al CNEB se considera a los estudiantes como eje principal de la planificación curricular teniendo en cuenta su entorno inmediato (contexto), que les permite formarse integralmente los y las estudiantes. Si consideramos su idioma, costumbres, tradiciones, creencias, folklor, etc. Por lo tanto nos permite selecciones los enfoques, métodos, estrategias para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Minedu (2019), el profesor debe organizar las situaciones significativas relacionadas a su contexto sociocultural que involucre directamente a las actividades de la vida cotidiana de los estudiantes. Además el currículo nacional considera que los aprendizajes alcanzados deben ser importantes frente a los desafíos de la sociedad. Al momento de planificar actividades de aprendizaje y sean significativos se toma como punto de partida al contexto.

Preparación de los aprendizajes:

Con respecto al décimo octava pregunta. ¿Usted cómo calificaría la elaboración de la programación curricular?, observamos que el 56% de los encuestados lo considera buena, es pertinente a la realidad y articula los aprendizajes, mientras que el 43.6% considera que es regular, es pertinente a la realidad pero no articula los aprendizajes y nadie manifestó que es mala, es decir que no es pertinente a la realidad y tampoco articula los aprendizajes.

Con respecto a la décimo novena pregunta. ¿Cómo docentes han trabajado creativamente los procesos pedagógicos en el logro de los aprendizajes previstos?, observamos que 71.7% de encuestados manifiesta que si se ha trabajado de acuerdo a las áreas, mientras que el 27.9% considera que si se ha trabajado en algunas áreas y nadie manifestó que no se ha trabajado.

Es imprescindible elaborar la planificación anual, las unidades didácticas, unidades de aprendizajes, módulos, proyectos y sesiones, estos documentos permiten a los directivos, docentes direccionar el trabajo de la institución, aunque a veces es percibido como algo temido y tensionante.

Generalmente la planificación anual de las actividades pedagógicas es importante para el docente porque prevé las acciones a trabajar durante el año, sin embargo la planificación no es rígida es flexible porque se incorpora nuevas actividades que favorezcan los aprendizajes de los estudiantes. Así mismo al cumplimiento de los compromisos de gestión.

Según el ministerio de educación considera que la preparación de los aprendizajes está enfocada en el propósito del mismo, de tal manera que la organización de las actividades

debe ser de manera secuencial y temporal. Por consiguiente se debe tener en cuenta las actividades, recursos, estrategias, materiales que se utilizaran en la ejecución de las actividades.

Minedu (2019), al momento de programar se visualiza el propósito que se ha de lograr en el aprendizaje, para ello se considera las necesidades e interés de nuestros estudiantes, así mismo cada área curricular tiene sus procesos pedagógicos y las estrategias diferenciadas se enfocan a fin de lograr las competencias propuestas sin dejar de lado la generación de un espacio favorable para el aprendizaje.

Clima favorable en el aula:

Con respecto a la vigésima pregunta. ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo entre colegas de la institución educativa?, observamos que 68.3% de encuestados manifiestan que excelente, es un ambiente acogedor de respeto y cordialidad, además el 27.9% considera que regular, porque existen algunas diferencias por su condición de docente contrato o nombrado y 3.3% manifiesta que malo porque el ambiente es tenso porque se quiere prevalecer intereses.

Con respecto a la vigésimo primero pregunta. ¿Qué tanta se valora en su I.E la asertividad y empatía en las relaciones interpersonales entre el docente con los estudiantes y padres de familia?, observamos que el 75.1% de los encuestados manifiesta que mucho se valora, el 23.4% considera que poco se valora y en porcentaje menor de 1.1% manifiesta que no se valora.

Iniciar las clases es un momento muy especial para los y las estudiantes, padres de familia, docentes. Para cumplir satisfactoriamente esta expectativa el docente debe promover experiencias de aprendizaje que despierten el interés, se considere el contexto y el de tal manera que se conviertan en el espacio oportuno en el desarrollo de los procesos de aprendizaje de los y las estudiantes. Para obtener aprendizajes de calidad es necesario considerar como elemento principal el clima que genera el docente en aula, la comunicación horizontal, acertada, oportuna entre estudiantes, docentes, padres de familia y el director de tal manera que todos los elementos movilicen hacia el aprendizaje de los estudiantes.

El clima que se genera en el aula y la institución está directamente ligado al desarrollo y adquisición de nuevos aprendizajes porque el clima influye directamente en el estado emocional de los actores educativos de tal manera que se evidencia en el desarrollo de competencia de los estudiantes. Es así que un clima negativo debilita la formación integral, por el contrario si existe un clima positivo influye de manera acertada, constructiva, potenciando su aprendizaje en el estudiante.

Cuando existe un clima favorable, los conflictos que se evidencian se resuelven de una manera armoniosa, consensuada y democrática.

Según Galo (2003), su percepción sobre el clima de aula es la interacción de elementos de elementos relacionados a los valores como el respeto, superación personal, identidad, convivencia democrática, asertividad, empatía y lo principal el fortalecimiento de la autoestima del individuo que conduce a la organización y cumplimiento de las normas de convivencia en aula, de tal manera que se propicie un clima de armonía durante el la enseñanza y adquisición del aprendizaje.

Orientación de los aprendizajes:

Con respecto a la vigésimo segunda pregunta. ¿La aplicación de diversos métodos y técnicas le han permitido que los estudiantes obtengan aprendizajes significativos?, observamos que el 74% de los encuestados manifiesta que la aplicación de métodos y técnicas permitió que todos los aprendizajes fueran significativos, mientras que el 25.7% considera que algunos aprendizajes fueron significativos y nadie manifiesta que los aprendizajes no fueran significativos.

Con respecto a la vigésimo tercera pregunta. ¿Cómo califica las estrategias y recursos en el desarrollo de los procesos de enseñanza de los docentes que trabajan en la Institución Educativa?, observamos que el 68.3% de los encuestados consideran que son buenas, mientras que el 30.1% considera que son regulares y en menor porcentaje de 1.1% lo consideran malas.

Hablar de técnicas, estrategias, recursos en el sistema educativos es necesario porque permiten planificar de acuerdo con las necesidades, intereses de los estudiantes, a fin de fortalecer el desarrollo de la enseñanza y adquisición de los aprendizajes.

Es importante recalcar que las estrategias de aprendizaje son el medio que permiten lograr las competencias de acuerdo a los estándares de aprendizajes, como componentes fundamentales del proceso del mismo. Recordemos que las técnicas, son los caminos que nos orientan a las diferentes actividades que desarrollan los estudiantes al momento de adquirir nuevos aprendizajes. Dentro de algunas técnicas tenemos la repetición, el subrayar las ideas importantes, realizar esquemas u organizadores gráficos, preguntas de respuestas múltiple y otras.

De acuerdo a Moreno (2004), hace una diferencia conceptual entre material, medio y recurso didáctico tales casos que cuando se habla de recurso hace referencia a la capacidad de influir sobre las estrategias que se utilizaran en el proceso de aprendizaje, en cambio los materiales didácticos son el productos elaborado con diferentes materiales a fin de ayudar en adquirir nuevos aprendizajes y por último el medio permite la construcción, elaboración del conocimiento.

Evaluación de los aprendizajes:

Con respecto a la vigésimo cuarta pregunta. ¿Qué tan importante considera los instrumentos de evaluación para comprobar los aprendizajes de los estudiantes?, observamos que el 75.2% de los encuestados consideran que siempre permiten comprobar los aprendizajes, mientras que el 22.3% considera que a veces y el 2.2% manifiesta que nunca le ha permitido comprobar los aprendizajes.

Con respecto al vigésimo quinto pregunta. ¿Qué tanto tiene en cuenta las diferencias individuales y el contexto en la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes?, observamos que el 65% de los encuestados consideran que siempre toma en cuenta, mientras que el 27.9% considera que casi siempre uno más que otro, además el 6.6% manifiesta que a veces lo toma en cuenta y finalmente nadie manifiesta que nunca ha tomado en cuenta.

Según el currículo nacional de educación básica la evaluación es fundamental para determinar la calidad de los aprendizajes y fortalecer el proceso de enseñanza de los y las estudiantes. Así mismo a la evaluación se considera como un proceso sistemático y continuo que permite determinar el nivel de logros de aprendizajes teniendo en cuenta las competencias por ciclos, grados y nivel educativo.

La evaluación es permanente y formativa permite evaluar el desarrollo progresivo de las competencias que van adquiriendo los educandos. Así mismo la evaluación tiene una función de retroalimentar, esto proceso nos permite realizar una análisis de las fortalezas, debilidades ante ello elaborar un plan de mejora enfocados en los estudiantes que han tenido menor desempeño académico. En el plan de mejora de organizar actividades, compromiso del docente, estudiantes y padres de familia, este reajuste fortalecerá el proceso enseñanza y del aprendizaje.

Minedu (2019), el ministerio de educación define que la evaluación tiene como base de retroalimentar el procesos de logro de aprendizajes, de tal manera que sirve para el docente como un diagnostico que le permitirá tomar decisiones y reorientar el trabajo en aula. Así mismo este proceso permite obtener información, procesarlo y tomar decisiones en virtud de mejorar, fortalecer los aprendizajes de os estudiantes considerando que la evolución es un procesos sistemático, gradual y permanente.

Promueve la participación:

Con respecto a la vigésimo sexta. ¿Considera usted que han promovido la inclusión de los estudiante con sus pares, con la institución educativa y la comunidad? observamos que el 77.3% de los encuestados consideran que siempre lo consideró importante, además que el 22.3% considera que lo promueva cada vez que recuerda, sin embargo nadie manifiesta que no es importante promover la inclusión.

Ahora el estado a través de la escuela busca promover la inclusión de los y las estudiantes considerando que las personas reciban un trato igualitario sin diferenciar género femenino, masculino todos son tratados por igual. Cada estudiante debe ser tratado teniendo en cuenta su realidad, entornos, socio cultural.

Organizaciones que defienden los derechos del niño y adolescente manifiestan que un estudiante es diferente en relación a sus pares, en sus intereses, capacidades, necesidades de enseñanza y del aprendizaje. Sin embargo los docentes no están capacitados para atender a los estudiantes con estas habilidades especiales, porque tenemos instituciones educativas con diferentes características, unitarias, multigradas en ámbito rural.

Por ello se hace todo lo posible para que los directivos – docentes tengan en cuenta que los estudiantes deben ser incluidos en la escuela, sociedad y participen con libertad, autonomía y seguridad. Todo educando debe hacer respetar y valer sus derechos como niño o adolescente, sin embargo la sociedad tiene complejos de exclusión, debemos trabajar organizados y fortalecer la práctica de los valores a fin de eliminar y garantizar escuela y sociedad respetuosa e inclusiva de la persona.

Unesco (2009), considera que el sistema educativo debe generar un cambio en la atención a las modalidades, niveles, ciclos y grados teniendo en cuenta la realidad de los estudiantes, con la intención de brindar oportunidades a todos los estudiantes de tal manera que se sientan incluidos de esta manera la educación inclusiva llegara para todos los estudiantes sin distinguir idioma, raza, país, religión, sexo u otro.

El ministerio de educación ha planteado reformas educativas orientadas a la educación inclusiva, para atender a los estudiantes, conociendo que algunos de nuestros estudiantes presentan discapacidad, dificultad y problemas de aprendizaje. Ante ello las instituciones que imparten educación deben brindar oportunidades de formación a los niños, adolescentes, jóvenes y adultos todos los jóvenes y adulto.

Mediador de los aprendizajes:

Con respecto a la vigésimo séptima pregunta. ¿Qué tan importante consideras utilizar los materiales educativos en la mejora del aprendizaje de los estudiantes, observamos que el 72.9% de los encuestados consideran que son importantes y despiertan el interés durante el aprendizaje, sin embargo el 28.8% considera que poco, necesitan de tiempo para utilizarlos y finalmente nadie manifiesta que no sean interesantes en el aprendizaje.

Los recursos educativos constituyen un importante campo de actuación en el proceso de enseñanza y de aprendizaje en los estudiantes, por ello el docente debe planificar sesiones de aprendizaje, en ellas debe considerar los recursos, estrategias materiales que ayuden a consolidar lo propuesto en las actividades. Vista de afuera se piensa que la inclusión de los diferentes materiales, recursos didácticos no es importante al momento de desarrollar la actividad y transferir aprendizajes. Sin embargo es fundamental seleccionar oportunamente los insumos en el desarrollo de competencias que fortalecerán su formación integral.

El docente pone en juego sus motivación, creatividad e interés para elaborar diferentes materiales didácticos, casos se utiliza materiales de su entorno, de rehusos o reciclados, así mismo puede hacer uso de materiales que se vende en librerías o proporciona el ministerio de educación, todo está orientado a fortalecer sus trabajo en el aula.

Minedu (2019), en nuestro sistema educativo el rol del docente es de mediador en el aspecto social porque se encarga de fortalecer los valores en la sociedad, cultural orientado a promover sus identidad y pedagógico enfocado en el logro de los aprendizajes de los estudiantes y su desenvolvimiento en el aula, institución educativa y la sociedad más allá del aula y la institución educativa.

La mediación responde a la actividad pedagógica que promueve el diálogo entre el docente y los estudiantes considerando el estilo de aprendizaje, su contexto, considerando los propósitos de aprendizaje a fin de consolidar las competencias.

Reflexiona acerca de su trabajo:

Con respecto a la vigésimo octava pregunta. ¿Con que frecuencia el directivo evalúa sus debilidades y fortalezas de la práctica docente y el desarrollo de los procesos de aprendizaje de sus estudiantes?, observamos que el 60.6% de los encuestados consideran que siempre evalúa y tiene alternativas para seguir mejorando, mientras que el 24.5% considera que casi siempre, pero no brinda alternativas para mejorar. Además el 13.3% manifiesta que a veces, pero las orientaciones no son claras y finalmente el 1.1% manifiesta que nunca consideró importante.

Nuestra formación en educación permite evaluar, analizar el desarrollo nuestro trabajo, identificando nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y debilidades relacionado con el entorno profesional. Además de ser un trabajo con docentes, estudiantes, padres de familia y demás actores educativos resulta motivador. Por ello la autoevaluación hace posible ver nuestros puntos débiles que se deben fortalecer en corto plazo.

Según Coneau (2009), también se denomina autoestudio o evaluación interna. Es un proceso participativo interno de reflexión y evaluación, que, siguiendo una metodología previamente fijada, busca mejorar la calidad. Da lugar a un informe escrito sobre el funcionamiento, los procesos, recursos, y resultados, de una institución o programa de

educación superior. Cuando la autoevaluación se realiza con miras a la acreditación, debe ajustarse a criterios y estándares establecidos por la agencia u organismo acreditador.

Promueve la integración:

Con respecto a la vigésimo novena pregunta. ¿Valora el liderazgo que demuestran sus colegas ante los estudiantes, padres de familia y la comunidad? , observamos que el 58.3% de los encuestados consideran que mucho se valora, mientras que el 29.2 % considera que se valora pero no mucho. Además el 12.3% manifiesta que muy poco y nadie manifiesta que no se valore.

Hablar del trabajo en equipo en el sector educativo es de vital importancia ya que involucra a todos un sistema (Directivo, docentes, estudiantes, padres de familia, ect) que trabajan hacia un objetivo común. Para que funcione los entes del sistema es fundamental la labor del directivo resaltar o destacar el liderazgo de cada integrante que trabaja o es parte de su entorno a fin de motivarlo, involucrarlo, comprometerlo en la realización de actividades ya que son mejores los resultados que se obtiene.

De acuerdo al diario Gestión (2018) “El objetivo del trabajo en equipo es reunir a un grupo de persona con capacidades, inteligencias, ideas y destrezas similares con el fin de realizar tareas de manera más rápida para obtener mejores resultados”

Identidad con su profesión:

Con respecto a la trigésima pregunta. ¿Con que frecuencia participa en capacitación y actualización docente para mejorar su desempeño laboral, observamos que el 87.5% de los encuestados consideran que siempre participan, mientras que el 12.5% considera que a veces y finalmente nadie manifiesta que nunca se haya capacitado y actualizado.

El docente actual, debe estar consciente de que pertenece a una sociedad que constantemente está adaptándose a los cambios que demanda la globalización tecnológica, en ella están inmersos todos los actores educativos principalmente docentes, directivos y docentes. Ante ello docentes, directivos debe continuar su formación profesional a través de cursos de capacitación, actualización, participación de talleres, diplomados, especialización y estudios de pos grado como maestría y doctorados que contribuyen en el desarrollo de competencias dentro y fuera de la escuela.

La formación profesional se fortalece mediante la participación de las capacitaciones, actualizaciones docentes que permiten el fortalecimiento de su trabajo que realiza día a día en aula que contribuya a una educación de calidad con la visión de transformar la educación y sociedad.

Es tarea del docente que dentro de estos cambios inspiren y enlace contenidos hacia una visión compleja que conlleva a una educación integral, considerando que la mejor manera de transformar a la sociedad es, sin duda, a través de la formación que se requiere para transformar la sociedad con el involucramiento de todos los actores de la educación.

Según Montenegro (2003), expresa que el desempeño del docente en aula o institución educativa se realiza como parte de su trabajo en el cual ejerce influencia en el contexto socio- cultural, en clima de aula e institucional y el logro de aprendizajes de los estudiantes. Así mismo la evaluación del desempeño está orientada a mejorar la calidad educativa y la profesión docente.

3.3. Discusión de resultados de la entrevista a directivos.

La información se ha procesado mediante la transcripción de entrevistas realizadas a directores designados y encargados de la Red Educativa “Maestros Sin Fronteras” de la provincia de Santiago de Chuco.

UD 1: Liderazgo directivo:

En cuanto a la primera unidad temática, los entrevistados en todos los tienen una percepción muy claras sobre el liderazgo del directivo y la importancia dentro de las instituciones educativas teniendo en cuenta que la educación en el presente siglo debe estar activa frente en los permanentes avances. Por ello los directivos de instituciones educativas de características unidocentes, multigrados y polidocentes deben reorientar su labor, en concordancia con las expectativas de la ciudadanía teniendo en cuenta las necesidades, intereses y los desafíos del presente siglo.

Alfonso (2001), el líder educativo afronta un gran desafío al conducir la institución educativa, de tal manera que no es suficiente tener estudios de pos grado, especializaciones, diplomados, años de servicio como docente o director, la esencial radica en desarrollar capacidades de gestión, administración y liderazgo pedagógico, siendo concretado en la mejora la misma.

Según el director Lázaro Rodríguez manifiesta “años atrás el director solo manifestaba lo que tenía que hacerse así estuviera mal” nos podemos dar cuenta que se brindaba la orientación, ni se escuchaba sugerencias y los demás eran subordinados.

A fin de revertir y erradicar esta actitud negativa de algunos directores el Minedu (2014), ser director está dentro de la perspectiva de líder pedagógico que planifique y organice actividades relacionadas al trabajo de los docentes, a fortalecer el clima de aula e institución, atender las necesidades e inquietudes de los estudiantes y padres de familia. Además debe promover la cercanía a los actores educativos, mostrar seguridad, inspirar confianza e influir en su grupo de manera individual y colectiva.

En el análisis de las encuestas acerca del liderazgo directivo el 24.5% de los encuestados lo considera “muy bueno” y 38.1% “bueno”; los hallazgos encontrados en los directivos se puede determinar diferentes tipos de liderazgo como: Liderazgo ejecutivo, pedagógico y distributivo. Así, el liderazgo ejecutivo se evidencia en la entrevista realizada al directivo Abraham Rodríguez donde manifiesta que “el director ahora es líder en diferentes aspectos: afectivo, lo pedagógico, administrativo, formativo, comunicativo y otros, como cumplir las metas planteadas a corto o largo plazo”; así mismo Rojas Olenka expresa que “las capacidades del director en referencia a su liderazgo es importante en el logro de metas planteadas”; estos resultados son semejantes a los obtenidos por Arana y Coronado (2018) en Ecuador, y Vega (2018), en Ayacucho; en el primer caso, coincide en confirmar el enfoque eficientista, para lograr objetivos institucionales y en el segundo, en considerar la gestión institucional y administrativa como ejes fundamentales; esta situación se explica porque en estos estudio se asume el liderazgo ejecutivo, desde el modelo o paradigma del director como sujeto constructor de conocimiento y fomentador de la motivación para que todos, dentro de su organización logren su propósito Maureira (2018).

En cuanto al liderazgo pedagógico, se evidencia en las entrevistas realizadas a los directivos Melanio Carrión manifiesta que “El director debe asumir un rol diferente, tener un manejo global del área de Educación inicial, primaria y algunos casos secundaria; es decir, dominio del campo pedagógico”; por su parte Rosa Lavado dice “El rol del directivo implica velar que la escuela funcione correctamente en lo pedagógico y lo administrativo”; igual manera Hipólito Villanueva describe que “Ahora el director complementa sus años de experiencia con un buen liderazgo pedagógico, centrado en el apoyo en la labor del docente, en el proceso de enseñanza y aprendizaje”, se destaca el dominio del campo pedagógico, funcionamiento institucional y el acompañamiento al docente. Sin duda, estos resultados coinciden con Bolívar (2017), Bravo (2017) y Rafael y Orbegoso (2019) con sus diferencias propias en sus espacios y contextos. Así, Bolívar (2017) considera el liderazgo pedagógico se encuentra en proceso de posicionamientos en las escuelas de España, donde el director no desempeña una labor pedagógica, pero sí la función de gestor para establecer el desarrollo pedagógico. Bravo (2017), en Chile, resalta que el liderazgo pedagógico más evidente son el establecimiento de metas y expectativas, y la coordinación, planificación y evaluación del currículo y la enseñanza. Y Rafael y Orbegoso (2019), en Lima, Perú, confirman la significatividad de liderazgo pedagógico su influencia de 42,6% en el desempeño docente.

En cuanto a el liderazgo distributivo los directivos Lázaro Rodríguez manifiesta “El director en este siglo se constituye en líder dentro de la institución, fomentando la participación de la comunidad, pero apuntando al mejoramiento del aprendizaje del estudiante”; por su parte Wilder Quezada “Ser director implica trabajar en equipo; es decir, hay colegas con el que tenemos más confianza y eso nos ayuda a involucrar a los demás en el desarrollo de la gestión y trabajar en armonía”. Estas aseveraciones se centran en la gestión participativa y gestión de confianza; los cuales difieren en los constructos adoptados por Merma (2019) y Callalli (2018), así, la teoría de la cognición distribuida de Hutchins (2016) y la teoría de la actividad de García (2017), respectivamente; los cuales concluyen el liderazgo distribuido se asocia al aprendizaje organizacional del profesorado en el caso de Merma (2019); en el caso de Callalli (2018) se corroboró que es casi escasa la diferencia acerca de la percepción de liderazgo distribuido en docentes de una red en Lima.

En este sentido, la función del director ha ido cambiando progresivamente. Por lo tanto el ministerio de educación ha implementado políticas educativas que ha permitido cambiar y reorientar la visión del rol directivo, tal es así, que para acceder a cargo jerárquicos y directivos se considera la meritocracia y esto conlleva a estar capacitado, actualizados y seguir preparándose, para orientar, guiar al estudiante, a los docentes, padres de familia y comunidad a fin de realizar un buen trabajo reflejado en resultados.

Por lo tanto, el liderazgo del director se orienta a la mejorar la calidad de los aprendizajes, fortalecer la práctica docente, para lo cual debe promover las condiciones adecuadas para desarrollar el trabajo, pedagógico, administrativo y al gestión institucional. De acuerdo a Chiavenato (1989), para conseguir un o varios objetivos dependerá de cómo el líder ejerza influencia en el grupo, tomando como base c una comunicación horizontal y no vertical por que perjudicaría alcanzar lo planificado.

UD 2: Clima institucional:

En cuanto a la segunda unidad temática clima institucional los directivos entrevistados tienen una amplia y valiosa información que lo ponen en práctica en las instituciones educativas, teniendo en cuenta que el clima institucional forma parte de la evaluación del desempeño para la ratificación en el cargo de director designado.

Minedu (2014), este proceso de ratificación lo realiza el ministerio de educación cada tres años tomando en cuenta el marco del buen desempeño docente se ha considerado el dominio que referente a Gestión de las condiciones adecuadas para brindar y mejores aprendizajes, por consiguiente se complementa con la competencia que busca promover la participación democrática de los estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad, considerados actores educativos, sin descuidar el fortalecimiento de un clima escolar basado en valores como el respeto, ayuda mutua, colaboración y valoración de la diversidad cultural.

Tener un amplio conocimiento permite la aplicación de estrategias de los directivos para tener un buen clima institucional se refleja en el análisis de los datos donde el 30% de los entrevistados expresan que la toma de decisiones es por parte de ellos y el 70%, toman decisiones en el grupo; los hallazgos encontrados predominantes son un clima participativo, consultivo y grupal, respectivamente.

El clima participativo consultivo se evidencia en las entrevista de los directivos como Melanio Carrión manifiesta “el clima ha permitido tener buenas relaciones un buen clima de trabajo, a veces se presenta inconvenientes; no soy perfecto, pero se busca el momento para dialogar sobre algún problema”; por su parte Lázaro Rodríguez expresa “El clima institucional debe partir del liderazgo del director, para conseguir las metas que se ha planteado” y Nicardo Gabriel dice “No obligamos a tanto y tampoco somos muy flexibles. No hemos tenido conflictos muy fuertes, pero se soluciona”. Estos resultados coinciden con Pastrana (2017) quien concluye que el clima institucional se encuentra asociado con el desempeño directivo y docente, alcanzando niveles de regular a bueno. De la misma manera, este modelo de clima se refleja en el desempeño docente y se puede entender, desde la teoría de los sistemas de Likert (1967) citado por Pastrana (2017); el cual subyace en el pensamiento, decisiones y acciones de los docentes con el director, los estudiantes, los padres de familia y la comunidad; así el referente del clima participativo consultivo se manifiesta en las actuaciones de los docentes.

El clima participativo grupal se evidencia en las entrevistas de los directivos Wilder Quezada “La comunicación es buena, practicamos la horizontalidad y tenemos un trato cordial con los estudiantes; pues venimos trabajando con algunos colegas, padres de familia. Entonces, hay un ambiente de confianza y respeto”; y Olenka Rojas comenta “Los colegas también son colaboradores en su mayoría, trabajamos en equipo”; e Hipólito Villanueva manifiesta “Siempre existe diferentes ideas, pero es parte de la libertad de expresión; sin embargo, el consenso de las mismas permite tomar las mejores ideas o acuerdos en bien de todos”. Estos resultados se aproximan a los hallados por Guerrero (2017), en donde confirma la relación significativa entre clima organizacional y desempeño docente. Esta situación se explica en el constructo de las relaciones humanas de Mayo citado por Robbins (2014), en donde la norma y los criterios determinan las actuaciones en el clima organizacional de los docentes; esto evidencia, los rasgos del clima participativo grupal.

El clima institucional en el presente siglo se considera como pilar importante dentro de la sociedad e instituciones educativas públicas y privadas. Así lo manifiesta Melanio Carrión “en cada institución educativa encontramos realidades diferentes, y lo que se ha buscado es comunicarnos con respeto entre los docentes, padres, estudiantes, autoridades de

nuestra comunidad y eso nos ha permitido tener buenas relaciones” entonces nos el buen clima de trabajo o más evidente un buen clima institucional permite conseguir los objetivos a corto y largo plazo.

Según Ministerio de Educación (2014), la convivencia democrática se basa en fortalecer las relaciones interpersonales, practica de valores en la cual prime la democracia y libertad que conlleve a generar espacios agradables, seguros, acogedores para los actores educativos tomando en consideración su contexto socio cultural, eliminado la exclusión.

De allí que las instituciones educativas se organizan, planifican el trabajo durante las semanas de gestión, son espacios propicios para que el director oriente a los maestros de acuerdo a necesidades e interés de los estudiantes ya sea por edades, grados o nivel educativos, no olvidar que los niños necesitan de espacios, ambientes acogedores, buen clima en aula, buen trato, erradicar el bulling, de esta manera se tendrá mejor aprendizaje y buen clima institucional.

UD 3: Acompañamiento y monitoreo pedagógico:

En cuanto a la unidad temática de acompañamiento pedagógico a cargo de los directivos se considera como un pilar fundamental en el proceso de enseñanza y el logro del aprendizaje de los estudiantes, esto se logra con la utilización de diferentes estrategias técnicas que serán aplicadas en aula a cargo de los docentes.

Los directivos en sus entrevistas manifiestan diferentes formas de cómo trabajar el monitoreo y el acompañamiento teniendo en cuentas las características de las instituciones educativa como unitarias, multigrado y polidocentes; sin dejar de lado que los directivos en la mayoría tiene aula a cargo con un máximo de 4 o 6 grados, por ello que no se realiza el monitoreo en su totalidad como se puede corroborar en las entrevistas al directivo Melanio Carrión manifiesta “tenemos aula a cargo no podemos hacer acompañamiento directo, pero podemos hacerlo a través de los grupos de interaprendizaje, para intercambiar experiencia que hayan tenido éxito” por su parte el directivo Hipólito Villanueva manifiesta “el monitoreo y acompañamiento es un poco difícil, soy director con aula a cargo y gran parte de las instituciones de nuestra provincia los directores tienen aula, estas actividades permiten fortalecer nuestro trabajo y de los docentes, se intercambia experiencia exitosa” por su parte Abraham Rodríguez “Un poco difícil debido que tenemos aula a cargo, pero se establece

espacio en cual intercambiamos nuestras experiencias que son muy productiva en los aprendizajes” de igual manera Nicardo Grabiél dice que “El monitoreo no se puede hacer se pierde horas de clases, mientras que el acompañamiento se hace de forma personalizada después de hora de clases para brindarle el apoyo necesario”

Por lo tanto lo manifestado por los directivo no conlleva a la percepción que el monitoreo no se realiza por tener aula a cargo y atienden hasta un máximo de 4 a 6 grados y se pierde horas de clase. Sin embargo el acompañamiento si se realiza debido que el ministerio de educación, ha facultado y orientado que las reuniones para el acompañamiento a los docentes se realice mediante los grupos de inter - aprendizaje (GIAS) la cual se realiza en horario que no afecte el cumplimiento de las horas de clase. Estas reuniones permiten conocer, compartir e intercambiar experiencia que han sido significativas en el logro de competencias de las y los estudiantes estudiantes, en la entrevista al director Lázaro Rodríguez: expresa que “lo realizamos a través de grupos de inter-aprendizajes, por su parte Olenka Rojas manifiesta que “el acompañamiento a los docentes se realiza durante el año en fechas establecidas. Para lo cual nos organizamos a inicio año para elaborar nuestro plan de trabajo en el cual plasmamos las actividades que realizaremos en desarrollo del año académico” Rosa Lavado expresa que “Acompañar es que nosotros vamos estar en toda la parte administrativa y pedagógica del docente y monitorear vamos a ver las fortalezas y debilidades de cada docente”

Lo expuesto por los directivos guarda relación con el ministerio educación el cual considera al monitoreo como fuente para obtener información de los procesos pedagógicos que se emplea en cada área curricular, productos o evidencias que deben ser evaluadas, analizadas y tomar acciones de mejora.

De acuerdo al ministerio educación (2014), en cambio el acompañamiento es el campo que permite al director orientar, guiar el trabajo a nivel de aula, de tal mal que el docente mejora su labor pedagógica en busca de obtener mejores aprendizajes en sus estudiantes.

Para lograr todo lo propuesto a inicio de año escolar el director y los docentes se organizan para planificar, implementar, ejecutar y evaluar actividades relacionadas al

monitoreo, así mismo como al acompañamiento, que se desarrollara durante el año, teniendo en cuenta la característica de la institución educativa como: unitarias, multigrados y polidocentes, estas actividades tienen el propósito de mejorar su desempeño del docente en el aula, conllevan a mejorar los aprendizajes.

Según Minez (2016), el espacio apropiado para dialogar, brindar asesoría y reflexionar sobre la práctica docente es acompañamiento, de tal manera que la reflexión y evaluación de la misma permita plantear estrategias orientadas a mejorar el trabajo y por ende el nivel de aprendizajes de los y las niñas.

Con esto se quiere decir que las actividades de acompañamiento y los monitoreo de la práctica del docente lo realiza previa coordinación, planificación el directivo. Esta actividad consiste en procesos ordenados, observables que se recoge información para emitir unas opiniones, y tomar decisiones oportunas indicando los aspectos a mejorar.

Para el ministerio de educación (2014), tomando como documento orientador el marco del buen desempeño de los directivos, hace referencia a al dominio numero dos que consiste en la orientación de los procesos pedagógicos para la mejorar el nivel de los aprendizajes, este dominio se ciñe al desarrollo de la competencia número seis concerniente a gestionar la calidad de los procesos pedagógicos en su institución educativa a través del acompañamiento a los profesores y profesoras a fin de lograr metas de aprendizaje. Todo lo razonado a monitoreo se sustenta en su desempeño veinte, acá el director debe monitorear brindar las estrategias, recursos, técnicas, el uso efectivo del tiempo y empleo de los materiales en función al estándar de aprendizajes.

UD 4: Revaloración y desempeño docente:

En cuanto a la unidad temática desempeño docente se considera como un pilar fundamental en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, para ilustrar mejor el maestro debe hacer uso de diferentes estrategias que le sean significativas para las y los estudiantes y esto ira acompañado de instrumentos que evaluarán su efectividad en el la calidad del aprendizaje.

Algunos autores plantean diferentes definiciones sobre el desempeño de los docentes. De acuerdo a Gutiérrez (2006), el líder cumple una tarea importante dentro del equipo que tiene a cargo, porque debe establecer y fortalecer los lazos de organización que le conduzcan en el desarrollo de un negocio, respetando los diferentes procesos. Por su parte Corona (2000), considera que el desempeño laboral de los integrantes de un equipo u organización se mide su rendimiento en cantidad, calidad de manera individual, por consiguiente conduce el desempeño y rendimiento total del equipo, esto es un indicador para medir el nivel de desempeño de estudiantes, los docentes de diferentes instituciones.

Antes estos contextos los directivos es eje principal para que sus docentes asuman compromisos en la mejora de los aprendizajes. Así mismo dependerá del director como logra fortalecer sus debilidades y seguir potenciando sus fortalezas que son meramente importantes y beneficiosas para lograr los éxitos o los objetivos planteados a corto o largo plazo.

Los directivos en sus entrevistas nos cuentan las diferentes estrategias que emplean para fortalecer el desempeño de sus docentes tal es caso del directivo Lázaro Rodríguez nos dice “Hay maneras, tener buen trato con los docentes y hacer conocer nuestras funciones dentro y fuera de la institución, nos cuidamos de la población debido a que no llega valorarnos como profesionales”, por su parte el directivo Melanio Carrión manifiesta “Percibo que en algo se ha ganado, lo que pasa que la política educativa nos limita, nada es fácil, hay que estar actualizándonos, participando en cursos o seguir estudiando, maestría, segunda especialidad. Pero esta valoración de la carrera docente se ha perdido por nosotros mismo, muchos colegas faltaban, no hubo un compromiso con nuestro trabajo, se ha perdido el crédito con la ciudadanía, de nosotros mismo depende revalorarnos, para ello debemos de prepararnos bien”. Lo que manifiestan los directivos se contrasta con el ministerio de educación que a fin de mejorar la calidad de educación en nuestro país, ha implementado reformas educativas orientadas a que una institución educativa sea de tan buena o de calidad como sus maestros y directores, para lo cual estamos inmersos en la Carrera Pública Magisterial.

La carrera de educación se ha vuelto atractiva para los jóvenes y egresados de otras carreras por que le permiten tener mejor condición laboral y económica. Estas oportunidades

se dan a través de concursos de nombramientos, ascensos, accesos a cargos jerárquicos, directivos, becas, capacitaciones, Bono Escuela, etc.

Por lo tanto el ministerio de educación (2008), considera que la labor que desempeña el docente se ve reflejado en el nivel de desarrollo de las competencias que han alcanzados sus estudiantes teniendo en cuenta el estándar de aprendizajes. Así mismo le permiten reflexionar acerca de sus fortalezas y su debilidad relacionadas a la docencia y establecer sus compromisos de mejora para tener un resultado positivo en la evaluación de su desempeño.

El directivo Wilder Quezada manifiesta que “Sí, a los docentes le brindamos todas las facilidades y orientaciones para desarrollar adecuadamente su trabajo en aula...Nuestra escuela ha sido focalizada con el programa de acompañamiento pedagógico y de esta manera nos ayuda a fortalecer nuestra competencia y capacidades en el trabajo con los niños en el aula” por su parte Nicardo Grabiél nos dice “Somos el eje principal desempeñamos en trabajo docente con los alumnos. Ahora la revaloración frente a la sociedad se ha perdido la consideración y respeto. Nos tratan como profe. Todos, incluso el mismo profesor, te dice profe, como una persona cualquiera no hay ese valor antigua, señor profesor. El profesor tenía un gran valor, sabía más en la sociedad”. Por consiguiente Montenegro Ignacio (2003) considera que el docente debe cumplir eficientemente su función en relación al el mismo, a los y las estudiantes, al contexto socio cultural, económico fortaleciendo el clima de aula e institucional ya que forma parte del desempeño y revaloración del magisterial.

El directivo Hipólito Villanueva expresa “Siempre digo que la labor de los docentes es muy sacrificada y hasta diría riesgosa, debido que nuestra provincia y país tiene una geografía variada, nos enfrentamos a diferentes retos, camitas por la distancia, enseñamos dos, tres o las seis secciones, entonces hay que valoras su esfuerzo, su empeño y ganas por dar lo mejor en los aprendizajes de nuestros estudiantes. Es momento que el estado, la sociedad lo reconozca y valoren” Rosa Lavado “Pienso que ha ido mejorando paulatinamente, pero muy lento. Ahora el docente para la formación que requiere en el siglo XXI, necesita mayor apoyo económico y cubrir las brechas digitales que tanto nos hace falta”

Por lo tanto Luis Sime (2004), manifiesta que la formación docente debe ser integral en diferentes aspectos como, cognitivas, socioemocional, actitudinal, etc. Que permitirá

mejora sus desempeño y por ende sus condiciones laborales en una sociedad que está en permanente cambio.

En definitiva el ministerio de educación en el proyecto educativo Nacional al 2021, considera que la educación debe ir cambiando en relación al docente, este se percibe en el objetivo estratégico número tres, hace mención que los docentes calificados, preparados ejercerán su labor en aula, participaran de los concurso de ingresos a la carrera pública magisterial y de ascenso de escala y continuaran con su formación y desarrollo profesional docente. En los últimos años se ha desarrollado la evaluación a los directores designados por tres años, muchos de ellos han sido ratificados en el cargo, actualmente siguen ejerciendo el cargo de directores en instituciones educativas.

3.4. Influencia del liderazgo directivo en las competencias del desempeño docente.

En esta investigación se estudió la influencia del liderazgo directivo en las competencia de desempeño docente de la red educativa “Maestros sin Frontera” .Los resultados obtenidos y analizados nos permiten tener una visión alentadora en la cual los el rol de los directores es muy importante para lograr objetivos instituciones, la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

En lo que respecta a las competencias de desempeño docente, es importante que el director se empodere para orientar oportunamente a docentes, estudiantes y toda la comunidad educativa deben dar cumplimiento a todas las actividades propuestas y lograr el alcance de las metas establecidas en el PAT, que se verá reflejado en la calidad de los aprendizajes. Así mismo los directivos deben dar cumplimiento a los compromisos de gestión escolar permite generar condiciones favorables para asegurar que los y las estudiantes logren aprendizajes, por lo tanto el accionar de las Instituciones Educativas se consolida con su implementación, asegurando así el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la conclusión de año escolar de los estudiantes. Para ellos es importante empoderar a los docentes en formación profesional, teniendo en cuenta que durante todo el año, en coordinación con el director, se debe planificar, implementar, ejecutar y evaluar las actividades del año escolar, teniendo en cuenta, niveles, formas y modalidades del sistema

educativo a nivel nacional, garantizando una formación de calidad, propiciando una convivencia sana, segura, inclusiva y acogedora para los/las estudiantes.

La capacidad de liderazgo de los directivos permite identificar aspectos de la gestión pedagógica que hay que fortalecer, de tal manera que los docentes mejoren a partir de la información sistematizada sobre los aprendizajes de los estudiantes que ayuden a sincerar los objetivos y metas en cada uno de los compromisos de gestión. Así mismo en las IIEE unidocentes, multigrado y polidocentes se trabaja metas por Redes Educativas, a fin de unificar el trabajo de análisis y reflexión,

La redes educativas es una instancia que debe considerar como aliados principales a la familia y a las autoridades de la comunidad y generar alianzas y compromisos con los mismos, de tal forma que contribuyan en conjunto al logro de los aprendizajes de los y las estudiantes en las aulas y al logro de su formación integral de estudiantes, docentes y el mismo director.

Hoy en día se vienen suscitando cambios de paradigmas y enfoques referidos a la labor del director en la IIEE, centrando su labor en la gestión escolar y el liderazgo pedagógico, cambios que se vienen desarrollando en la nueva tarea del directivo escolar.

El director conjuntamente planifica, implementa, ejecuta y evalúa las actividades correspondientes al monitoreo y acompañamiento pedagógico al docente, cuyo propósito está en elevar niveles de desempeño en el/la docente, en lo referido a la labor que desarrolla en el aula, con sus sesiones de aprendizaje.

Ser un líder pedagógico significa: ser capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Así mismo deben promover acciones de planificación, implementación, ejecución y evaluación de toda la labor educativa en cumplimiento a la Norma técnica, los compromisos de gestión escolar.

Ejercer un liderazgo pedagógico por parte de los directivos es eficaz por que influye en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes y la comunidad educativa. Es importante señalar que en el ejercicio de la práctica educativa del director y la dinámica que le otorga a toda la comunidad educativa, le permitirá ir empoderando e instalando una cultura con buenas prácticas educativas ligado a lo técnico pedagógico,

administrativo e institucional con miras hacia el logro de resultados con propuestas, metas y compromisos direccionado hacia el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

El director de la IE cumple un rol fundamental como líder pedagógico al acompañar, concertar, motivar y promover que toda la comunidad educativa sume esfuerzos para el logro de los compromisos de gestión.

Un líder pedagógico convierte la escuela en un espacio que promueve los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes articulando las acciones de toda la comunidad educativa hacia un mismo objetivo y haciendo uso adecuado de todos los recursos de los que dispone.

Las acciones de un líder pedagógico que mayor impacto generan son:

Acompañar y evaluar el desempeño del personal a su cargo y de su propio desempeño directivo para implementar estrategias de mejora. Gestionar el currículo promoviendo el trabajo en equipo con sus docentes. Formular, monitorear y evaluar planes estratégicos, orientados al logro de los objetivos y metas que se basen en la realidad de su escuela.

Motivar permanentemente a la comunidad educativa para trabajar enfocada en el logro y mejora de los aprendizajes.

Para incrementar el impacto de las acciones previas también puede: Promover la mejora sugiriendo, impulsando y poniendo en práctica ideas innovadoras o experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.

Generar espacios que permitan y promuevan la participación de los padres de familia y la comunidad educativa en general. (Minedu 2016)

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos si existe la relación de niveles altos entre las variables de liderazgo y el desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas de la red educativa “Maestros sin Frontera” de Santiago de Chuco.

El liderazgo de los directores de la Red Educativa “Maestros Sin Fronteras” de Santiago de Chuco, se orienta hacia un enfoque ejecutivo, pedagógico y distributivo; debido a que los directores se centran en logro de metas, competencias y delegación de funciones.

En cuanto al clima institucional, predomina una tendencia participativa, consultiva y grupal, respectivamente; debido a que en los directores subyace en el pensamiento de compartir, decisiones y acciones con los docentes; las cuales se realizan en equipos de trabajo.

Respecto al monitoreo y acompañamiento, a pesar de ser directores y profesores de multigrado a la vez, es proceso se realiza mediante los grupos de interaprendizaje; los permite experimentar actos de gestión pedagógica.

El programa de liderazgo directivo es importante porque está diseñado para mejorar las competencias, capacidades de los directores de tal manera que influyen positivamente el desempeño de los docentes de la provincia de Santiago de Chuco.

CAPITULO V

RECOMENDACIONES

Las GREL y UGEL deben implementar un programa que permita fortalecer el liderazgo directivo orientados a desarrollar, mejorar las competencias del desempeño de los docentes de la red educativa maestros de la provincia de Santiago de chuco.

La UGEL de Santiago de Chuco, debe continuar con las jornadas de capacitación a directivos, docentes de los diferentes niveles con finalidad de desarrollar y fortalecer el liderazgo y las competencias desempeño docente, por ende propiciar la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes.

Se debe desarrollar el programa de liderazgo directivo que está diseñado para empoderar a los directores permitirá de tal manera que se verá reflejado en el desempeño de los maestros de la provincia de Santiago de chuco.

PROPUESTA

Programa de liderazgo directivo para mejorar el desempeño de los docentes de la
provincia de Santiago de Chuco.

1. Introducción:

Nuestra Educación requiere de directivos y docentes innovadores con alto nivel profesional en educación básica regular para ofrecer una educación de calidad. El programa está orientado a fortalecer el liderazgo directivo, que permita desarrollar y fortalecer las competencias del desempeño de los docentes a nivel de aula. Considerando que el director y el docente son considerados un factor humano fundamental para la institución y sea respetado por su idoneidad.

Los directores de las instituciones educativas desempeñan un rol fundamental y estratégico en la conducción de los procesos que se desarrollan en cada una sus áreas de acción y en la conducción de equipos de trabajo, por lo que se refleja la importancia de conformar equipos de trabajo para consolidar las metas comunes en beneficio de la Institución. El programa de liderazgo busca fortalecer las capacidades del personal directivo y de esta manera desarrollar un grupo de competencias plenamente identificadas mediante el programa de liderazgo que son esenciales para prepararse a enfrentar las exigencias actuales y futuras. Considerando la visión de las instituciones educativas es necesario implementar un programa permanente de liderazgo en los cargos directivos, ya que estamos seguros que el papel del líder es fundamental en la consecución de los objetivos institucionales y el desarrollo de las competencias del desempeño laboral de los docentes.

Este programa está diseñado contemplando las necesidades planteadas por los ocupan los cargos directivos, en el cual se determinó la necesidad de trabajar de la siguiente manera:

Para un mejor desarrollo del mismo, se ha considerado definir tres fases del mismo en las que podemos encontrar, en primera instancia, un modelo de aprendizaje y reforzamiento de las competencias de liderazgo mediante la participación activa del cuerpo directivo en programas de capacitación permanentes, es así que podemos

encontrar el planteamiento de un programa formativo para una gestión administrativa efectiva. En segunda instancia se ha realizado la evaluación de las competencias de liderazgo. Este programa es una base para iniciar el desarrollo de las competencias establecidas anteriormente, luego éste puede ser modificado y/o ampliado de acuerdo a las necesidades que se evidencien a futuro.

2. Objetivo general:

Elaborar un programa orientado a fortalecer el liderazgo de los directivos que incida en el desarrollo de competencias del desempeño de los docentes de la provincia de Santiago de Chuco.

3. Objetivos específicos:

- Realizar talleres de liderazgo directivo a fin de contribuir en el desempeño de los docentes de la provincia de Santiago de Chuco.
- Realizar talleres de trabajar en equipo a fin de contribuir en el desempeño de los docentes de la provincia de Santiago de Chuco.
- Realizar talleres sobre la importancia de la comunicación de los directivos a fin de contribuir en el desempeño de los docentes de la provincia de Santiago de Chuco.
- Realizar talleres de normas y reglamentos directivos a fin de contribuir en el desempeño de los docentes de la provincia de Santiago de Chuco.

4. Dirigido a:

Este programa se aplicará a todos los directivos encargados, designados y encargatura de funciones de la provincia de Santiago de Chuco. El programa de capacitación es totalmente gratuito y está diseñado bajo un enfoque muy flexible, que permite adaptarlo a la disponibilidad de tiempo de las reuniones de Red.

5. Temática de la capacitación a directivos:

El presente programa se compone de cinco talleres módulos, los mismos que busca desarrollar las competencias de liderazgo seleccionadas en las entrevistas de diagnóstico y las necesidades planteadas por los directivos.

La facilidad que puedan ser ejecutados independientemente, dependiendo de la prioridad requerida, plantear un cronograma de acuerdo a las demandas y prioridades de la Institución y el planteamiento de los talleres de manera permanente. El Programa proporcionará herramientas que facilite las actividades diarias con el equipo de trabajo y a su vez el cumplimiento de los objetivos institucionales.

TALLER N° 1

Liderazgo directivo

Objetivos:

- Realizar talleres de liderazgo directivo a fin de contribuir en el desempeño de los docentes de la provincia de Santiago de Chuco.

Ponentes:

- Director de UGEL.
- Psicólogo.
- Especialistas de UGEL

CONTENIDO	DURACIÓN	RECURSOS
<p>Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importancia del liderazgo. - El diagnóstico participativo. - Delegación de funciones. - Ventajas de la delegación de funciones. - Otorgar autoridad y responsabilidad. - Empatía. - Intereses, habilidades personales. - Objetivos profesionales. <p>Motivación en el equipo de trabajo:</p>	40 Horas	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas. - Computadora. - Proyector. - Videos. - Cinta adhesiva. - Papelógrafo. - Plumones. - Copias. - Lápiz. - Borradores.

<ul style="list-style-type: none"> - Factores que determinan satisfacción. - Estrategias en la motivación del equipo. <p>Planificación del desempeño de equipos y personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expectativas, prioridades de gestión. - Objetivos y metas de desempeño. - Formación y competencias de desempeño. - Monitoreo y seguimiento del desempeño. - Herramientas para el monitoreo y seguimiento. 		
---	--	--

TALLER N° 2

Trabajar en equipo

Objetivos:

- Defender con firmeza los objetivos y prioridades de la organización.
- Definir metas comunes de corto y largo plazo de un grupo o institución estableciendo tareas que permitan la solución grupal de los problemas.

Responsables:

- Psicólogo.
- Especialistas.
- Director de red educativa.

CONTENIDO	DURACIÓN	RECURSOS
<p>Asertividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento Asertivo. - Asertividad en el liderazgo. - Decisiones asertivas. - Evaluación de riesgos. - Evaluación de oportunidades. 	32 Horas	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas. - Computadora. - Proyector. - Videos. - Cinta adhesiva. - Papelógrafo. - Plumones.

<p>Trabajo en equipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fundamento de los equipos. - Valores y efectividad del equipo. - Planificación y organización del trabajo en equipo. - Competencias en el desarrollo de equipos de trabajo. - Liderazgo y desarrollo de equipo. 		<ul style="list-style-type: none"> - Copias. - Lápiz. <p>Borradores.</p>
--	--	--

TALLER N° 3

La comunicación para lograr metas

Objetivo:

- Comunicarse de manera activa, realizar preguntas interactivas y plantear estrategias de comunicación.

Ponentes:

- Especialista de UGEL.
- Directores.

CONTENIDO	DURACIÓN	RECURSOS
<p>La comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La comunicación como un proceso de responsabilidad conjunta. - Importancia de la comunicación oportuna. - Comunicación y percepción interpersonal. 		<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas. - Computadora. - Proyector. - Videos. - Cinta adhesiva.

<ul style="list-style-type: none"> - La habilidad de escuchar. - Competencias en el proceso de escuchar. - Habilidades comunicativas. - Mejoramiento de competencias de comunicación. - El lenguaje corporal. 	24 Horas	<ul style="list-style-type: none"> - Papelógrafo. - Plumones. - Copias. - Lápiz. Borradores.
--	----------	---

TALLER N° 4

Normas y reglamentos

Objetivos:

- Socializar las normativas y reglamentos que emite el Ministerio de educación, UGEL, IE, que deben ser aplicados en el trabajo diario.
- Dar a conocer la importancia que tienen los reglamentos para el desarrollo de las actividades, académicas, estudiantiles y administrativas en la IE.

Ponentes:

- Especialista de UGEL.
- Especitas en procesos administrativos.
- Administrador.

CONTENIDO	DURACIÓN	RESPONSABLE
Documentos de gestión: <ul style="list-style-type: none"> - PEI. - PAT. - RI. - PCA 	24 Horas	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas. - Computadora. - Proyector. - Videos. - Cinta adhesiva. - Papelógrafo. - Plumones. - Copias.

<ul style="list-style-type: none"> - Derechos y obligaciones de los directivos, docentes, estudiantes. - Normativa disciplinaria. 		<ul style="list-style-type: none"> - Lápiz.
---	--	--

6. Metodología:

El programa tiene una estructura de Taller, que permite a los participantes, mediante un proceso altamente participativo, reconocer capacidades, ejercitarlas y evaluarlas en el contexto de su actividad laboral. Contempla la utilización de casos prácticos, ejercicios de grupos, cuestionarios de auto-diagnóstico, simulaciones, videos y lecturas individuales.

7. Criterios de evaluación:

En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, se evaluará a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

- Aguado, L. (2014), *Emoción, Efecto y Motivación: un Enfoque de Procesos*, España, editorial Larousse-Alianza, Novena edición.
- Arana, L. y Coronado, J. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa de San Isidro (Tesis de maestría)*. Universidad Marcelino Champagnat. Ecuador. Recuperado de https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_e4e67056de311ce3c3538e0e400020c1/Description.
- Ander – Egg, Ezequiel. (1996). *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para educadores*. Argentina.
- ANDER-EGG Ezequiel (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio.
- Bravo, C. (2017). *Liderazgo pedagógico directivo y buenas prácticas de gestión (Tesis)*. Pontifica Universidad Católica de Chile. Chile. Recuperado de: <https://eduqualis.net/portal/wp-content/uploads/2019/12/TESIS-U.C.Liderazgo-Pedag%C3%B3gico.pdf>
- Bolívar, A. (2017). Liderazgo pedagógico de dirección escolar. *ResearchGate*. 1(5). 151-171. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/323811806_El_liderazgo_pedagogico_de_la_direccion_escolar_en_Espana_limitaciones_y_acciones.
- Callalli, Z. (2018). *Liderazgo directivo en la Red 7 en Independencia (Tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo. Lima. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22821>
- Chiavenato, I. (2002a). *Administración en los nuevos tiempos (2ª Ed.)*. Bogotá (Colombia): Editorial Quebecor

- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones (9ª. ed.) México: Mc.Graw-Hill. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma edición. México.
- Chiroque, S. (2006). Evaluación del desempeño docente. Lima: Instituto de Pedagogía Popular.
- Collao, O. (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa.
- Gallegos, A. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos.
- Galo, C. (2003). El currículo en el aula. Guatemala. Editorial Piedra Santa.
- Guerrero, W. (2017). Clima organizacional y desempeño docente de los profesores de la Institución Educativa (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo Enrique Guzmán y Valle. Lima. Recuperado de: <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2657/TM%20CE-Ge%204244%20G1%20-%20Gerrero%20Gerrero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hellriegel, D. (2005). Administración. México. DF.: Internacional Thomson Editores.
- Maureira, O. (2018). Prácticas de liderazgo directivo. Universidad de Costa Rica. Costa Rica. Redalyc. Recuperado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v42n1/2215-2644-edu-42-01-00001.pdf>.
- Merma, J. (2019). Liderazgo distributivo y aprendizaje organizacional en gestión (Tesis de maestría). Universidad Enrique Guzmán y Valle. Lima. Recuperado de: <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3046>
- Ministerio de Educación del Perú, (2015). Compromisos de Gestión Escolar. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>

- Moreno, I. (2004). La utilización de medios y recursos didácticos en el aula. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Referencia electrónica, recuperado el 25 de abril del 2012.
- Montenegro, I. (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogota: San Marcos.
- Orellana, O. (2003). Enseñanza y Aprendizaje. Lima: San Marcos. 1era edición.
- Pastrana, V. (2017). Relación entre clima organizacional y desempeño docente en el ICPN (Tesis de maestría). Universidad de Piura. Piura. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3012/MAE_EDUC_349-L.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rafael, B. y Orbegoso, V. (2019). Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente (Tesis de maestría). Universidad Alas Peruanas. Lima. Recuperado de: <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/1682/1826>
- Robbins, P. (2014). Comportamiento organizacional. México: Hispanoamericana.
- Vega, M. (2018). Liderazgo directivo y desempeño docente en Ayacucho. Universidad César Vallejo. Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19599/vega_cm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO 01 - ENCUESTA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA:.....

TIPO DE I.E : Unidocente. () Multigrado. () Polidocente. ()

NIVEL : Inicial. () Primaria. () Secundaria. ()

CONDICIÓN : Contratado. () Nombrado. ()

INSTRUCCIONES:

Estimado colega, por favor, responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a.

La información proporcionada tiene una finalidad académica y será utilizada en una investigación acerca de liderazgo directivo y el de desarrollo de las competencias del desempeño docente.

Agradezco de antemano su colaboración.

1. ¿Cómo califica la gestión que realiza el directivo de la institución educativa en que usted trabaja?
 - a. La gestión es excelente. ()
 - b. La gestión es regular. ()
 - c. La gestión es mala. ()
 - d. No gestiona. ()

2. ¿Cómo percibe el trabajo cooperativo del directivo a nivel de institución educativa?
 - a. Muy bueno. ()
 - b. Bueno. ()
 - c. Regular. ()
 - d. Malo. ()

3. ¿Las necesidades e intereses de los estudiantes, son tomadas en cuenta por el directivo al orientar el trabajo pedagógico?
 - a. Siempre toma en cuenta. ()
 - b. A veces toma en cuenta. ()
 - c. Nunca toma en cuenta. ()
 - d. No sabe de las necesidades e intereses. ()

4. ¿Cómo califica usted, la entrega de los recursos educativos por parte del directivo, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes?
 - a. Excelente, es entregado oportunamente. ()
 - b. Buena, es entregado según necesidad. ()
 - c. Regular, es entregado fuera de fecha. ()
 - d. Mala. Nunca es entregado. ()

5. ¿Qué clase de comunicación percibe entre directivo con la comunidad educativa.
- a. Comunicación horizontal. ()
 - b. Comunicación es vertical. ()
 - c. Comunicación vertical y horizontal. ()
 - d. ()
6. ¿El directivo comunica oportunamente sus inquietudes relaciones a la institución educativa?
- a. Siempre comunica. ()
 - b. Algunas veces comunica. ()
 - c. Nunca comunica. ()
7. ¿La consecución de objetivos, metas de la institución educativa, han sido motivadas por el directivo?
- a. Siempre, se mostró motivado. ()
 - b. A veces, se mostró motivado. ()
 - c. Nunca se mostró motivado. ()
8. ¿Cómo percibe la motivación del directivo en su buen desempeño como docente?
- a. Excelente. ()
 - b. Regular. ()
 - c. Mala. ()
9. ¿Cómo calificaría el liderazgo directivo frente a una situación requerida.
- a. Muy bueno. ()
 - b. Bueno. ()
 - c. Regular. ()
 - d. Deficiente. ()
10. ¿El directivo demuestra autonomía y seguridad al tomar decisiones frente a situaciones presentadas?
- a. Siempre lo ha demostrado. ()
 - b. A veces lo demostrado. ()
 - c. Nunca lo ha demostrado. ()
11. ¿El directivo se muestra democrático al solucionar conflictos laborales existentes en la institución educativa?
- a. Mucho. ()
 - b. Poco. ()
 - c. Nada. ()

12. ¿Cómo percibe en su institución educativa las relaciones interpersonales entre los docentes y directivo?
- a. Muy buenas. ()
 - b. Regular. ()
 - c. Malas. ()
13. ¿Cómo califica el acompañamiento pedagógico del director, en mejora de su trabajo en aula.
- a. El acompañamiento es muy bueno. ()
 - b. Casi siempre es bueno el acompañamiento. ()
 - c. Muy pocas veces, tanto que no ayuda. ()
14. ¿El directivo de la institución educativa, ha establecido estrategias para lograr objetivos propuestos a corto y largo plazo?
- a. Si, están establecidas. ()
 - b. Algunas ha establecido. ()
 - c. No ha establecido estrategias. ()
15. ¿Cómo califica, la capacidad de liderazgo del directivo para desempeñarse en el cargo?
- a. Bastante bueno. ()
 - b. Normalmente es bueno. ()
 - c. No es bueno. ()
16. ¿Puede usted afirmar que han promovido la interculturalidad en la institución educativa en que trabaja?
- a. Sí, siempre. ()
 - b. Solo algunas veces. ()
 - c. No, nunca. ()
17. ¿Con que frecuencia conoce determina los enfoques pedagógicos, a fin de promover la formación integral de los estudiantes.
- a. Siempre. ()
 - b. A veces. ()
 - c. Nunca. ()
18. ¿Usted cómo calificaría la elaboración de la programación curricular?
- a. Buena, es pertinente a la realidad y articula los aprendizajes. ()
 - b. Regular, es pertinente a la realidad pero no articula los aprendizajes. ()
 - c. Mala, no es pertinente a la realidad, tampoco articula los aprendizajes. ()

19. ¿Cómo docentes han trabajado creativamente los procesos pedagógicos para el logro de los aprendizajes previstos.
- a. Si. Se ha trabajado de acuerdo a las áreas. ()
 - b. Si. Se ha trabajado en algunas áreas. ()
 - c. Non se ha trabajado. ()
20. ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo entre colegas de la institución educativa?
- a. Excelente. Es un ambiente acogedor de respeto y cordialidad. ()
 - b. Regular. Existen algunas diferencias por su condición de docentes. ()
 - c. Malo. El ambiente es tenso porque querer prevalecer sus intereses. ()
21. ¿Qué tanta se valora en su I.E la asertividad y empatía en las relaciones interpersonales entre el docente con los estudiantes y padres de familia.
- a. Mucho se valora. ()
 - b. Poco se valora. ()
 - c. Nada se valora. ()
22. ¿La aplicación de diversos métodos y técnicas le han permitido que los estudiantes obtengan aprendizajes significativos?
- a. Todos los aprendizajes fueron significativos. ()
 - b. Algunos aprendizajes fueron significativos. ()
 - c. Ninguno de los aprendizajes fueron significativos. ()
23. ¿Cómo califica las estrategias y recursos en el desarrollo de los procesos de enseñanza de los docentes que trabajan en la Institución Educativa?
- a. Buena, siempre hace uso de estrategias y recursos educativos. ()
 - b. Regular, veces hace recursos de estrategias y recursos educativos. ()
 - c. Nunca, nunca hace usos de estrategias y recursos educativos. ()
24. ¿Qué tan importante considera los instrumentos de evaluación para comprobar los aprendizajes de los estudiantes?
- a. Siempre, permiten comprobar los aprendizajes. ()
 - b. A veces permiten comprobar los aprendizajes. ()
 - c. Nunca han permitido comprobar los aprendizajes. ()
25. ¿Qué tanto tiene en cuenta las diferencias individuales y el contexto en la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes?
- a. Siempre se tiene en cuenta. ()
 - b. Casi siempre uno más que el otro. ()
 - c. A veces se tiene en cuenta. ()
 - d. Nunca se tiene en cuenta ()

- 26.** ¿Considera usted que han promovido la inclusión de los estudiante con sus pares, con la institución educativa y la comunidad?
- a. Siempre lo consideramos importante. ()
 - b. A veces que recordamos promovemos. ()
 - c. Nunca nos pareció importante promoverlo. ()
- 27.** ¿Qué tan importante consideras utilizar los materiales educativos en la mejora del aprendizaje de los estudiantes.
- a. Mucho, despiertan el interés por aprender. ()
 - b. Poco, necesitamos tiempo para utilizarlo. ()
 - c. Nada, no son interesantes. ()
- 28.** ¿Con que frecuencia el directivo evalúa sus debilidades y fortalezas de la práctica docente y el desarrollo de los procesos de aprendizaje de sus estudiantes?
- a. Siempre, tienes alternativas para seguir mejorando. ()
 - b. Casi siempre, pero no brinda alternativas para mejorar. ()
 - c. A veces, pero sus orientaciones no son claras. ()
 - d. Nunca, porque no le es importante. ()
- 29.** ¿Valora el liderazgo que demuestran sus colegas ante los estudiantes, padres de familia y la comunidad.
- a. Mucho. ()
 - b. Sí, pero no mucho. ()
 - c. Muy poco. ()
 - d. No, nunca. ()
- 30.** Con que frecuencia participa en capacitación y actualización docente para mejorar su desempeño laboral.
- a. Siempre. ()
 - b. A veces. ()
 - c. Nunca. ()

ANEXO 02: GUIA DE ENTREVISTA

Entrevistado o Entrevistada:.....

Fecha: Lugar de la entrevista:..... Duración:.....

UT 01: sobre el rol del director del director el siglo XXI.

UT 02: Sobre las relaciones interpersonales.

UT 03: Sobre el monitoreo y acompañamiento pedagógico.

UT 04: Sobre el desempeño docente.



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: José Quezada
Título del ejercicio: Quezada
Título de la entrega: El liderazgo directivo y su contribución al desarrollo de las c...
Nombre del archivo: Turnitin_02.docx
Tamaño del archivo: 154.8K
Total páginas: 72
Total de palabras: 19,883
Total de caracteres: 97,690
Fecha de entrega: 04-abr.-2022 10:51p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre... 1802091074

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



TESIS

El liderazgo directivo y su contribución al desarrollo de las competencias
del desempeño docentes de la Red Educativa Maestros Sin Fronteras de
la provincia de Santiago de Chuco - 2017

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Investigador: Bach. Quezada Salas, José Antonio

Asesor: Mg. Jara Llanos, Jerry-O

Lambayeque- Perú

2022

Jerry-O. Jara Llanos
Docente FACHSE

TESIS MAESTRÍA

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

4%

2

hdl.handle.net

Fuente de Internet

2%

3

repositorio.puce.edu.ec

Fuente de Internet

2%

4

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

2%

5

es.slideshare.net

Fuente de Internet

1%

6

repositorio.une.edu.pe

Fuente de Internet

1%

7

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

1%

8

www.redalyc.org

Fuente de Internet

1%

9

repositorio.unprg.edu.pe

Fuente de Internet

1%

10	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
12	educacion.nexos.com.mx Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	ig.cl Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	recursosbiblio.url.edu.gt Fuente de Internet	<1 %
19	opac.unellez.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
20	www.pinterest.com Fuente de Internet	<1 %
21	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

22	Submitted to Universidad de San Martin de Porres Trabajo del estudiante	<1 %
23	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
24	educaresdesarrollo.blogspot.mx Fuente de Internet	<1 %
25	www.radiolibertadmundo.com Fuente de Internet	<1 %
26	1library.co Fuente de Internet	<1 %
27	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
30	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
32	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %

33 repositorio.unprg.edu.pe:8080 <1 %
Fuente de Internet

34 repositorio.uarm.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

35 Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo <1 %
Trabajo del estudiante

36 www.pagina-libre.org <1 %
Fuente de Internet

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words


Jerry-O. Jara Llanos
Docente FACHSE