UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

"Liderazgo directivo y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas primarias: I.E. Dr. Cesar Trelles Lara de Tucaque, I.E. N° 15452 de Limón y I.E. N° 14351 de Huasipe de la Red Rural de Limón – Frias"

TESIS

Para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

AUTORAS

Bach. MONTALVAN GARCIA, LUZ MARIA

Bach. DIAZ ROJAS, GLORIA

ASESOR

M. Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES

PIURA – PERÚ

2016

“Liderazgo directivo y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas primarias: I.E. Dr. Cesar Trelles Lara de Tucaque, I.E. N° 15452 de Limón y I.E. N° 14351 de Huasipe de la Red Rural de Limón – Frias”

PRESENTADO POR:

Bach. MONTALVAN GARCIA LUZ MARIA
AUTORA

Bach. DIAZ ROJAS GLORIA
AUTORA

M. Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES
ASESOR

APROBADO POR:

Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN
PRESIDENTE DEL JURADO

M. Sc. JULIA ESTHER SANTA CRUZ MÍO
SECRETARIA DEL JURADO

M. Sc. LUIS PÉREZ CABREJOS
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

A MI ESPOSO LUCIO, A MIS HIJOS MAYRA LISZET, LUCIO JAMPIER Y ANGELA DEL ROCIO POR DARME LA FORTALECE DE SEGUIR PROFESIONALIZANDOME CADA DIA MAS, PARA EL BIENESTAR DE LA NIÑEZ Y SEGUIR SIEMPRE LUCHANDO PARA QUE ELLOS LOGREN UN BIENESTAR EN LA SOCIEDAD.

.

AGRADECIMIENTO

A DIOS POR DARME LA VOLUNTAD Y LA FORTALECE DE SEGUIR SUPERANDOME PARA LA NIÑEZ DEL PERU Y MI FAMILIA EN ESPECIAL A MI ESPOSO POR AYUDARME Y GUIARME SIEMPRE PARA SEGUIR SUPERANDOME, CADA DIA Y SER UNA BUENA PROFESIONAL .

DEDICATORIA.....3
AGRADECIMIENTO..... 4
RESUMEN..... 6
ABSTRACT.....7
INTRODUCCIÓN 8
CAPÍTULO I.....10
1.-ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO 11
1.1.-UBICACIÓN..... 11
1.1.1.-Los límites distritales.....12
1.1.2.-Breve Historia..... 12
1.1.3.-Situación Política Administrativa..... 14
1.1.3.- La Educación..... 16
1.2.-El surgimiento del problema 21
1.2.1.-Análisis del Desempeño Docente.....22
1.3. Manifestaciones y características del Desempeño Docente en las Instituciones Educativas primarias: Cesar Trelles Lara De Tucaque, I.E.N° 15452 De Limon y la I.E. N° 14351 de Huasipe de La Red Rural de Limón – Frías.....34
1.4. Metodología.....35
CAPÍTULO II 38
2.-BASES TEÓRICAS 39
2.1.-Desarrollo Organizacional.....39
2.2.-Teoría del Liderazgo Transformador..... 42
2.3.-Desempeño Docente.....47
CAPÍTULO III.....52
3.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA.....53
3.1.-ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS IE PRIMARIAS: CESAR TRELLES LARA DE TUCAQUE, I.E.N° 15452 DE LIMON Y LA I.E. N° 14351 DE HUASIPE DE LA RED RURAL DE LIMÓN – FRÍAS 53
3.2.- PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO 68
IV. CONCLUSIONES. 77
V. RECOMENDACIONES.....78
VI.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....79
ANEXOS.....81

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo diseñar un Modelo de Liderazgo

Directivo para la mejora del Desempeño Docente en las Instituciones Educativas Primarias: I.E.Cesar Trelles Lara De Tucaque, I.E.N° 15452 De Limon Y I.E. N° 14351 de Huasipe de la Red Rural de Limón – Frías. Nuestra hipótesis se planteó de la siguiente manera; Si diseñamos un Modelo de liderazgo directivo basado en la Teoría del Desarrollo Organizacional, y La Teoría del Liderazgo Transformador tendremos una herramienta de dirección para desarrollar un proceso de mejora del desempeño Docente en las Instituciones Educativas Primarias: I.E Dr.Cesar Trelles Lara De Tucaque, I.E.N° 15452 De Limon y I.E. N° 14351 de Huasipe De La Red Rural de Limon – FRIAS. Se utilizó una población muestral igual a de 8 profesores, la que en primera instancia fue diagnosticada para comprobar el problema. Después de acreditado el problema se procedió al diseño de la propuesta denominada "Modelo de Liderazgo Directivo basado en la Teoría del Desarrollo Organizacional y La Teoría del Liderazgo Transformador para la mejora del desempeño docente". Para la realización del estudio se realizó un proceso de observación a la actuación de los profesores, así como a la documentación institucional, con la finalidad de diagnosticar el desempeño docente. Luego se examinó el problema y se diseñó la propuesta en base a las teorías de Desarrollo Organizacional, la Teoría del Liderazgo Transformador incorporando los aportes de cada una de ellas para mejorar la dirección educativa de las Instituciones Educativas que forman parte de la Red Educativa del Limón objeto de nuestra investigación.

PALABRAS CLAVE: Modelo de Dirección, Liderazgo Directivo, Desarrollo Organizacional, Liderazgo, Desempeño Docente.

ABSTRACT

The research aims to design a Leadership Leadership Model for the Improvement of Teaching Performance in Primary Educational Institutions I.E.Cesar Trelles Lara De Tucaque, I.E.N° 15452 De Limon Y I.E. N° 14351 de Huasipe de la RedRural de Limón – Frías. Our hypothesis was put forward as follows; If we design a Leadership Leadership Model based on Organizational Development Theory and Transformational Leadership Theory we will have a management tool to develop a process of improvement of teaching performance in the Primary Educational Institutions I.E.Cesar Trelles Lara De Tucaque, I.E.N° 15452 De Limon Y I.E. N° 14351 de Huasipe de la Red Rural de Limón – Frías. We used a sample population equal to 8 teachers, which was first diagnosed to test the problem.After the problem was proven, the proposal was designed "Model of Leadership Leadership based on Theory of Organizational Development and Theory of Transformational Leadership for the improvement of teaching performance". To carry out the study, a process of observation was carried out on the performance of teachers, as well as on institutional documentation, in order to diagnose teacher performance. Then the problem was examined and the proposal was designed based on theories of Organizational Development, Transforming Leadership Theory incorporating the contributions of each of them to improve the educational direction of the Educational Institutions that are part of the Educational Network of the Limón Object of our investigation.

KEYWORDS: Leadership Model, Leadership, Organizational Development, Leadership, Teaching Performance

INTRODUCCIÓN

Los diversos estudios sobre gestión coinciden en señalar que para lograr una organización de calidad, el ser humano es el eje principal en la búsqueda de ese propósito.

En la Gestión Educativa también está presente dicha premisa, por lo tanto todo cambio o reforma debe considerar al docente como protagonista principal.

La gestión educativa recoge los planteamientos teóricos de la ciencia administrativa por lo tanto incorporamos planteamientos de enfoques como el desarrollo organizacional y la teoría del liderazgo transformador y lo adaptamos al proceso directivo de la institución escolar.

Nuestra investigación se centra específicamente en la dirección, la cual es el proceso mediante el cual orienta y conduce al conjunto de la organización en la perspectiva del logro de los propósitos institucionales. Es decir, busca que todos los miembros del grupo se propongan desarrollar las acciones previstas y obtener los resultados esperados.

Por lo tanto, centramos nuestro interés en esta línea, para lo cual definimos como **objeto de estudio** el proceso de gestión educativa.

Para el desarrollo de nuestra investigación se planteó el siguiente **problema** se ***observó*** un deficiente desempeño docente, ***evidenciándose en*** un inadecuada preparación para el aprendizaje de los estudiantes, deficiencia en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, limitaciones en la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y escaso desarrollo la profesionalidad y de la identidad docente ***debido a*** la práctica de un modelo de dirección con un liderazgo ineficiente

Esto nos indicó la necesidad de plantear un Modelo de Liderazgo Directivo como base para lograr para desarrollar un proceso de mejora del desempeño Docente en las Instituciones Educativas Primarias: I.E Dr.Cesar Trelles Lara De Tucaque, I.E.N° 15452 De Limon y I.E. N° 14351 de Huasipe De La Red Rural de Limon – FRIAS.

.

El **Objetivo** de la investigación fue Diseñar un Modelo de liderazgo directivo basado en la Teoría de Desarrollo Organizacional y en el Liderazgo Transformacional para desarrollar un proceso de mejora del desempeño Docente en las Instituciones

Educativas Primarias: I.E Dr.Cesar Trelles Lara De Tucaque, I.E.N° 15452 De Limon y I.E. N° 14351 de Huasipe De La Red Rural de Limón – Frías. Piura

Y tuvo como objetivos e**specíficos:** Identificar el nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas Primarias: I.E Dr.Cesar Trelles Lara De Tucaque, I.E.N° 15452 De Limon y I.E. N° 14351 de Huasipe De La Red Rural de Limón – Frías, sistematizar en un modelo la teoría de Desarrollo Organizacional y la Teoría del Liderazgo Transformador que serán el soporte para la presente investigación y finalmente diseñar y elaborar un Modelo de liderazgo directivo.

Así desde esta perspectiva la Hipótesis a defender es que: Si diseñamos un Modelo de liderazgo directivo basado en la Teoría del Desarrollo Organizacional, y La Teoría del Liderazgo Transformador tendremos una herramienta de dirección para desarrollar un proceso de mejora del desempeño Docente en las Instituciones Educativas Primarias: I.E Dr.Cesar Trelles Lara De Tucaque, I.E.N° 15452 De Limon y I.E. N° 14351 de Huasipe De La Red Rural de Limón – Frías.

Para su comprensión y lectura, el presente trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos: el primero analiza el objeto de estudio, así mismo muestra cómo surge el problema, de la misma manera presenta sus características y como se manifiesta, para finalmente presentar la metodología usada en la ejecución del trabajo. El segundo Capítulo, presenta las teorías que sustentan la Variable Independiente o propuesta, que dan soporte a la propuesta que con carácter de hipótesis se plantea, así como los aspectos conceptuales que explica la variable dependiente la dirección educativa asertiva. En el tercer capítulo se analiza el resultado facto perceptible que se obtuvo a través de la aplicación de los instrumentos; así como se presenta la propuesta que pretende resolver el problema.

Finalmente están las conclusiones y las recomendaciones para la aplicabilidad de la propuesta.

LAS AUTORAS

CAPÍTULO I

1.-ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El presente trabajo se desarrolló en las Instituciones Educativas Primarias: I.E Dr.Cesar Trelles Lara De Tucaque, I.E.N° 15452 De Limon y I.E. N° 14351 de Huasipe De La Red Rural de Limón – Frías. En tal sentido es necesario conocer inicialmente el contexto donde se ubica nuestro objeto de estudio.

Esto permite entender las peculiaridades que presenta la dirección educativa en este entorno y de igual manera las premisas del Modelo de liderazgo directivo para la mejora del desempeño docente, todo esto para entender que la propuesta sea pertinente con su contexto. El entorno social está ubicado en el distrito de Frías.

Tomando en cuenta lo señalado por la información del Portal del Municipio Distrital de Frías (Municipalidad Distrital de Frías, 2011) desarrollamos los siguientes aspectos geopolíticos de la realidad donde se desarrolló nuestra investigación.

1.1.-UBICACIÓN.

El Distrito de Frías pertenece a la Provincia de Ayabaca, Región de Piura, se encuentra ubicado en el sector alto de la margen derecha de la cuenca del río

Piura entre las coordenadas 79° 47’ 30’’ W y 80° 09’W, y 4° 50’S y 5° 03’S. Ocupa el sector sur de la provincia de Ayabaca,

Su capital, Frías, está ubicada a 1673 msnm en la parte baja sur occidental de los Altos de Frías, sobre un extenso valle orientado en plano indicado hacia el Sur Oeste, en la margen derecha de la quebrada de Sitán.

En el distrito se distinguen tres zonas: alta, media y baja; las mismas que presentan variados micro climas, suelos, vegetación, fauna, cultivos y ganado. La geomorfología está dominada por la existencia de una topografía relativamente abrupta desde los 700 m.s.n.m., hasta los 2200 m.s.n.m direccionadas en rumbo NE - SO, conformando pequeños valles aluviales o subcuencas. En el extremo NE de la parte alta se localiza la denominada meseta alto andina a una altura de 3050 a 3150 m.s.n.m., rodeado en el SE por cerros de hasta 3700 m.s.n.m.

En la zona media, la configuración es definida por la existencia de quebradas en relieves accidentados, con pendientes por donde el afluente cobra mayor fuerza

de erosión hídrica.

En las zonas bajas de las sub cuencas se presentan perfiles de poca pendiente, por lo general se acumula sedimentos aluviales formando terrazas y conos aluviales. Las formas dominantes del territorio está conformada por altiplánico, llanura, valles y vertientes

1.1.1.-Los límites distritales

Norte: Distritos de Sapillica y Lagunas

Sur: Distritos de Santo Domingo (Morropón) y Chulucanas

Este: Provincia de Piura y distrito de Tambogrande (Piura) Oeste: Distrito de Pacaipampa (Ayavaca

1.1.2.-Breve Historia

Entre los años 300 - 400 AC nació una cultura denominada VICUS, siendo factible que por la sierra, su extensión llegara hasta Frías, que posiblemente fue el centro de su metalurgia; esta teoría aún no demostrada, se fundamenta en los grandes tesoros arqueológicos encontrados, donde los bellos objetos de oro son incomparables, tal como los bellos dolillos "varón y mujer" encontrados en las faldas de Cerro Cahingará. Esta cultura fue subyugada y sometida durante la conquista del Inca Túpac Yupanqui, en su afán de extender el imperio del Tahuantinsuyo, es así como Frías también fue influenciada por la cultura Inca.

Con la conquista española del Imperio Inca se creó el Virreinato del Perú. Establecido el adoctrinamiento religioso, los antiguos fríanos (huamincas) bautizaron su territorio con el nombre de San Andrés, en honor al santo apóstol que veneraban, esto sucedió por los años 1,600 y 1,650, cuando existían los repartimientos que posteriormente fueron cambiados por el sistema de encomiendas. Pasados algunos años llegó de San Andrés procedente de la cuidad de Piura, el Conde de Frías, quien se convirtió en benefactor de la gente natural del pueblo, por lo cual en agradecimiento y en su memoria cambiaron el nombre de San Andrés por el de Frías, que posteriormente se convirtió en la doctrina de Frías perteneciente al corregimiento de Piura.

En 1,784, la ciudad de Piura formó parte de la Intendencia de Trujillo, como el

quinto partido Frías perteneció a este partido. Con la corriente libertadora del Gral. San Martín antes de proclamada la Independencia, el territorio peruano fue dividido en cuatro departamentos, Piura fue provincia del departamento de Trujillo y el pueblo de Frías perteneciente al distrito de Ayavaca, continuo formando parte de Piura. Posteriormente se crea el departamento de la Libertad, por ley del 9 de mayo de 1,825. En aquel entonces Piura fue integrada como provincia a este departamento y Frías siguió perteneciendo a Piura, no obstante un día glorioso para este gran pueblo fue el 21 de junio de 1,825 cuando el Libertador Simón Bolívar por Decreto supremo creó el distrito de Frías Fue el 30 de marzo de 1,861, cuando por ley firmada por el Presidente Mariscal Ramón Castilla, se creó el departamento de Piura, con las provincias de Piura, Paita y Ayavaca, con sus capitales Piura, Paita y Huancabamba respectivamente, fue desde esta época en que el distrito de Frías integró la provincia de Ayavaca

Por Ley del Congreso Nacional, el 21 de setiembre de 1,870 el pueblo, capital del distrito fue elevado a la categoría de cuidad, dada su importancia en la sierra Piurana. No obstante e 1,946 mediante decreto ley este distrito se divide en tres distritos que fueron Sapillica, Lagunas y Frías.

Posteriormente se tramitó la creación de la provincia de Frías, pero su aprobación en la cámara de Diputados en sesión del 8 de marzo de 1,968, se vio frustradas debido al golpe de estado realizado por los militares, de esta manera se perdió la oportunidad de su aprobación en la cámara de Senadores, no pudiendo concretizar su posición como provincia y más aun perdiendo fuerzas política debido a la desmembración inicial, así como a su limitada comunicación con la sede provincial de Ayavaca. (Municipalidad Distrital de Frías, 2011)

1.1.3.-Situación Política Administrativa

Según el “Nuevo plan de desarrollo local concertado del Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, Piura, 2013 -2025.” (Córdova, 2013) el distrito de Frías forma parte de la provincia Ayabaca cuyo territorio es una especie de silla que cubre la cuenca del Quiroz y parte de la cuenca del Piura. Históricamente se ha vinculado económica, social y culturalmente con los pueblos costeños del valle de Piura mediante caminos de herradura a lo largo de sus valles y últimamente por las diferentes carreteras que avanzan desde la costa a la sierra piurana. Los vínculos con la capital provincial son sólo de tipo político y administrativo utilizando para ello las vías que unen a Frías con Chulucanas y de allí a Piura, Sullana, Tambogrande, Las Lomas y Ayabaca. Desde el punto de vista político, Frías está organizado en 114 caseríos siendo uno de ellos el Limón ubicado a la subcuenca de Yapatera, Yapatera es la más poblada y alberga la única ciudad, Frías.

1.1.4.- Población

El XI Censo Nacional de Población registró para el distrito de Frías 23,005 habitantes de los cuales 11,802 son hombres y 11,203 mujeres. Según lugar de residencia, esta población se distribuye en 2,248 urbana y 20,757 rural, con una densidad bruta de 40.5 habitantes /km² (Córdova, 2013).

La composición de la población del distrito de Frías es similar a lo encontrado para la provincia de Ayabaca en donde se nota una pequeña mayoría del número de hombres frente al de las mujeres. Este resultado se debería a la mayor movilidad de las mujeres que salen de la sierra hacia la costa en busca de oportunidades de trabajo.

1.1.5.- Economía

El Gobierno Distrital de Frías está promoviendo el desarrollo rural mediante la modernización productiva que incluye la introducción de cultivos no tradicionales, como la manzana y mejorando algunos cultivos tradicionales como el palto, el maíz, y otros.

Se viene implementado una estrategia consistente en conseguir un desarrollo económico productivo basado en las competencias de los grupos rurales organizados. Se quiere establecer cadenas productivas sostenibles mediante la agricultura de

productos que tienen potencial de demanda en el mercado, entre los que se cuenta también la valoración de especies silvestres nativas que cumplen funciones de alimento, medicina y de conservación de ecosistemas. (Córdova, 2013)

Las actividades económicas dominantes en el Distrito de Frías se centran en la agricultura y en la ganadería. La zona baja (Yunga) tiene ventajas para cultivos tropicales en donde destaca el maíz, la yuca, el camote y frutales. De hecho esta es la zona de las frutas (cítricos, mangos, chirimoyas, guayabas, pitaya, masaugache, palillo, cabuya, etc.), la zona media (quechua) tiene más ventajas para caña de azúcar, plátanos, lúcuma, caña Guayaquil, frejoles, café, granadilla, yacón, suburrón, zarzamora, etc. La Jalquilla debe dejarse como zona productora de agua; pero se considera buena para pastos, alverja, y trigo; el Páramo es más apropiado para pastos y también trigo, cebada, habas, alverja, ocas, ollucos, mashua y papas.

Aproximadamete el 70 % de la población económicamente activa de seis a más años de edad del distrito de Frías se dedica a la agricultura y ganadería. Teniendo en cuenta que la ganadería es una actividad complementaria de la agricultura, entonces la población rural es eminentemente agrícola. Las condiciones de desarrollo de la agricultura impiden una competitividad con productos de la costa.

La ganadería está limitada debido a la escasez de pastos naturales y al acentuado minifundio que impide tener grandes superficies de pastos cultivados en manos de un solo propietario.

A pesar de este rol secundario de la ganadería, es importante tener en cuenta que tiene un impacto económico importante en las familias campesinas, quienes se esfuerzan en mantener pequeñas invernas (pastos cultivados) para sus animales. (Córdova, 2013)

1.1.3.- La Educación

El diagnóstico educativo de la población del distrito de Frías es un aspecto muy importante porque nos permite tener una idea de la calidad de recursos humanos disponibles para la gestión del desarrollo local. El censo del 2007 dio a conocer que el distrito de Frías tiene todavía una tasa elevada de analfabetismo, que equivale a casi un tercio de la población de 3 a más años de edad. Esta cifra es, incluso, superior a la media de la provincia de Ayabaca que llega a 20.5 %) (Perfil sociodemográfico del departamento de Piura: 2007: 85).

Posteriormente se realizó una encuesta de recopilación de información para el desarrollo local realizada en 14 caseríos y en la ciudad de Frías, en diciembre de 2012, con una muestra de 456 personas adultas (hombres y mujeres), reveló el grado de instrucción de la población

Tabla 1

GRADO DE INSTRUCCIÓN			
NIVEL DE EDUCACION	SECTOR BAJO	SECTOR MEDIO	SECTOR ALTO
Analfabeto	3.17	9.21	6.2
Primaria incompleta	30.2	32.26	22.6
Primaria completa	22.22	20.01	17.4
Secundaria incompleta	12.82	8.41	4.5
Secundaria completa	8.05	8.91	9.23
Superior	4.05	8.1	8.46
No responde	19.45	13.05	31.5

Fuente: (Córdova, 2013)

1.1.3.1.- Gestión de los Servicios Educativos

Para esta parte también usaremos la información escrita en el“Nuevo plan de desarrollo local concertado del Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, Piura, 2013 - 2025.” (Córdova, 2013)

El distrito de Frías tiene una Red Educativa Local que es el órgano desconcentrado de la Unidad de Gestión Educativa Local Chulucanas (UGELChulucanas) y es la encargada de las acciones relacionadas con la gestión pedagógica, en tanto que la gestión administrativa corresponde a la UGELChulucanas.

Las estadísticas educativas muestran una tasa elevada de analfabetismo, que se corrobora con los datos de la encuesta mencionada líneas arriba. Más del 50 % de los alfabetos de Frías tienen sólo sexto grado pero muy deficientes si se les compara con aquellos de colegios privados de primer nivel que hay en Piura.

La oferta educativa en el distrito de Frías, en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria se encuentra organizada en cinco Redes Educativas Rurales y una Red Educativa Urbana.

Tabla 2

Redes Educativas del Distrito de Frias

RED EDUCATIVA	CASERIOS
"Sol Radiante" – Frías	Arrayán Frías, Liza, Maray, Olleros, Pampa Grande, Pueblo Nuevo de Frías, San Antonio San Isidro.
El Limón	Barranco Blanco, Cascajal, Ceibal, Chucapiz, Chupicarume, El Guabo, Guabal, Guanábano Alto, Huasipe, Las Cuevas, Limón, Naranjo de Guayaquil, Pampa de Ramada, Pilán, Platanal Alto, Platanal Bajo, Pueblo Nuevo de San José, Ramada Chica, Ramada Grande, Río Seco Alto, Silahuá, Tucaque.
San Jorge	Algarrobal, Bajo Huala, Centro Huala, Condorhuachina, La Cría, Loma de San Jorge, Sábila, San Jorge, San Martín, Tanlama.
"Los Heraldos de la Educación Rural" - Poclús	Culcas, Culcas Alto, Guayaquil, Huaylingas, Misquíz, Naranjo de Culcas, Poclús Bajo, Putagas, Valle de San Andrés.
"Meseta Andina"- San Pedro	Altos de Poclús, Arenales, Arrendamientos,
	Cachirís, Centro San Pedro, Cofradía, Florecer, Las Pircas, Méjico, Nogal, Nuevo Amanecer, Ovejería, Pampa Verde, Pechuquíz, Rangrayo, San Diego, San Pedro,
"Nueva Visión" - Parihuanás	Alto Parihuanás, Cahingará, Chamba, Chaye Chico, Chaye Grande, Chivato, El Común, El Faique, Geraldo, Loma Andina, Los Checches, Parihuanás, Pueblo Nuevo de Geraldo, Riconada de Parihuanás, Santa Rosa, Silincho

Fuente: (Córdova, 2013)

Dentro de la Red Educativa El Limón se encuentran las I.E.14351 de Huasipe, Cesar Trelles Lara de Tucaque y la IE15452 de Limon. Instituciones donde centramos nuestra investigación.

1.1.3.2.-I.E. N° 14351 de Huasipe

Según las informaciones orales que se tiene, se sabe que esta I.E. es la primera escuela que tuvo la comunidad de Huasipe, atendia toda la poblacion estudiantil de los caserios aledaños en el cual iniciaron sus estudios a grandes hombres y mujeres del país.

Personalidades que en la actualudad ejercen importantes cargos y profesionales que trabajan en bien de Huasipe.

En la actualifad la I.E. alberga estudiantes que provienen principalmente de la misma comunidad de Huasipe,Pampa de Ramada, Chucapiz, Chupicarume, Lanchal, Limon Alto.

Los padres de familia se dedican principalmente a las actividades agricolas, ganaderia y comercio. Sin embargo tambien cuenta con profesionales en las diferentes disciplinas. Las madres de familia se dedican a las tareas del hogar y algunas actividades economicas diversas.

La I.E, 14351 fue creada por resolucion Ministerial N° 29029 y apartir de ahí viene brindando el servicio escolar a la comunidad de Huasipe. Cuenta con una población escolar de 47 alumnos en el nivel primario distribuidos de 1 al 6 grado y tiene tres docentes.

1.1.3.3.-I.E.N° 15452 De Limon

Esta intitucion fue creada el 24 de junio de 1983 agracias al esfuerzao que hicieron todas las autoridadesa y poblacion se logro la creacion de dicha instiucion, el primer profesor fue Clemer Hermida Elera.

En el año 2000 se creo el Centro piloto de Educacion a Distancia del nivel secundaria como anexo de la I,E N° 15452 donde se brinda servicio a todos los estudiantes que por motivo de trabajo no pueden asistIr diariamente a la I.E.

Los padres de familia se dedican a las actividades de la agricultura, ganaderia y comercio.

En la actualidad cuenta con 30 estudiantes en el nivel primaria y dos docente. En el nivel secundaria tiene 95 estudiantes solamente con dos docentes por el ministerio cuenta con centro de cómputo.

1.1.3.4.-I.E Cesar Trelles Lara De Tucaque

La Institución Educativa, se apertura Como escuela comunal en el año 1941, gracias a la gestión del señor Fidel Ramírez Jara fue solventada por los padres de familia, funcionando con dos aulas de transición “A” y “B”, en la propiedad de la familia Domínguez Calle, donde se construyó un ambiente con materiales rústicos (Guayaquil, caña brava y hojas secas de caña), el mobiliario fue elaborado a base de Guayaquil.

Posteriormente en el año 1971 empieza a funcionar como Escuela Primaria de Menores N° 14328 con Resolución Directoral Nº 1110 del 30 de marzo del mismo año. Con un total de 25 estudiantes bajo la dirección de la profesora Fredesvinda Elera Aguilar.

Con el transcurso de los años se fueron incrementando los grados y las metas, llegándose a complementar el nivel primario

El 30 de marzo del 2009 se logró la ampliación del nivel secundaria con R.D.R N° 1048, apresurándose el primer grado con 36 estudiantes procedentes de diferentes caseríos aledaños (Santa Rosa, Mastrante, San Antonio, El Faique, Olleros, Cahingará y El Checo).

En la actualidad nuestra I.E. cuenta con una población de 95 estudiantes, 04 profesores en el nivel primario y 115 en el nivel secundaria 07 profesores y 89 padres de familia. Brindando un servicio educativo con el lema: “Estudio, Trabajo y Disciplina”.

Los padres de familia se dedican a la agricultura, ganadería y comercio partiéndolas el sustento para su familia. Y poderles dar educación a sus hijos.

1.2.-El surgimiento del problema

Existe una preocupación por el logro de la calidad educativa, la misma se refleja en diversas acciones que se vienen realizando desde el Ministerio de Educación en tres áreas:1) Docentes 2) Cambios Curriculares 3) Gestión

Referido a los docentes se desarrolla un impulso a la meritocracia como eje principal de selección y ascenso. De igual manera la presencia de guías para orientar el desempeño docente

En lo referente al Currículo, se han dado algunos cambios, manteniendo vigencia en general el Diseño Curricular Nacional aprobado en el año 2008, estas se oficializan mediante la Resolución Ministerial 199-2015 (Ministerio de Educación, 2015). Junto a esto se han incorporado documentos que ayudan a la concreción del currículo oficial desde el proceso de enseñanza aprendizaje, apareciendo las denominadas rutas de aprendizaje y los mapas de progreso.

Referida a la gestión escolar, se ha producido también un cambio total en las personas encargadas de dirigir las Instituciones Educativas, siguiendo la misma lógica del proceso de selección docente, se produce una evaluación, para seleccionar los nuevos directores de las I.E.

Nuestra investigación se encuadra en la mejora del desempeño docente a partir de un buen proceso directivo. Eso ameritó hacer una revisión de la problemática del desempeño docente en diferentes realidades para tener claro un diagnostico e identificar las tendencias, lo cual nos facilita plantear las características que debe asumir el proceso directivo.

1.2.1.-Análisis del Desempeño Docente

Los sistemas educativos de los diversos países vienen desarrollando propuestas que tienen como propósito el logro de la calidad educativa. Estas propuestas giran en torno a dimensiones pedagógicas, curriculares, didácticas, de gestión así como de mejora de la infraestructura y equipamiento.

Sin embargo tanto "… la experiencia como la investigación han confirmado que uno de los factores clave para conseguir una educación de calidad es contar con docentes de calidad." (Murillo, 2006, pág. 15). Esto implica, entender como una prioridad de los sistemas educativos preocuparse por la calidad de los docentes, para lo cual debe existir una atención a la formación docente ya sea esta inicial o de servicio.

La mejora del desempeño docente debe contener una propuesta donde se valore, apoye y reconozca el buen desempeño docente. En algunos países de

América Latina se ha logrado "avances en sus sistemas de carrera docente, así como en los diferentes procedimientos para una evaluación de los profesores que ayude a su carrera profesional." (Murillo, 2006, pág. 15).

La mejora del desempeño docente debe tener como uno de los factores importantes, *la evaluación.* Esta debe tener como propósito la mejora de la labor docente y no un efecto sancionador, ni usarse las calificaciones como pretexto para ir contra la estabilidad en su labor pedagógica.

Revisaremos algunas experiencias internacionales referidas a ver como se aborda el tema de desempeño docente.

Un trabajo importante es el desarrollado en el 2006 por F. Javier Murillo por encargo de la UNESCO titulado "Evaluación del desempeño y carrera profesional docente Un estudio comparado entre 50 países de América y Europa", el cual sintetizamos por ser un importante referente.

Este estudio tuvo como objetivo general conocer la estructura y funcionamiento de los sistemas de carrera docente y evaluación del desempeño docente en los diferentes países de América y Europa con vistas a aportar algunas ideas que puedan ayudan a formular políticas sobre estos elementos en América Latina. Para lograr este objetivo se realizó un estudio comparado de la situación de la carrera y de la evaluación del desempeño docente en 50 países -todos los países de América Latina

y la casi totalidad de países de Europa- y dos estados de los Estados Unidos de América.

En relación al desempeño docente, se centra específicamente en la evaluación del mismo, este tipo de evaluación va ganando importancia en la medida que se le ve como un medio para el desarrollo profesional del docente donde el objetivo primordial es “ayudar al docente a mejorar su desempeño, identificando sus logros y detectando sus problemas, perspectiva que coincidiría con la evaluación formativa para el desarrollo profesional.” (Murillo, 2006, pág. 87). Sin embargo esta evaluación del desempeño presenta ciertos aspectos limitantes:

- Técnico-metodológicos, relativos a las limitaciones de los instrumentos de obtención de información que, en muchas ocasiones, no convencen a los docentes.

- De gestión política de la evaluación, que inciden en la forma en que la evaluación se inserta en el conjunto del sistema educativo y en las políticas de mejora de su calidad.

- Normativo-legales, a partir de los cuales es necesario plantearse cuál es el marco normativo más adecuado para legitimar los propósitos, el alcance y las repercusiones de la evaluación, y preservar las garantías de los evaluados. - Culturales relacionadas con la evaluación, donde se insiste en la importancia y la necesidad de la generación de una cultura de evaluación para la mejora.

- Éticas, que combinan la garantía de la intimidad y el honor de los evaluados, con las acciones que se deriven de la evaluación. (Murillo, 2006, pág. 88)

A pesar de encontrar estas variables, se encuentra una invariante: la finalidad de la evaluación, la cual apunta a elevar la educación mediante la mejora de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje. Cabe mencionar que este estudio se centra en los niveles de educación primaria y secundaria.

Si bien es cierto este proceso evaluativo del desempeño docente viene ganando un espacio en los sistemas educativos, aunque es necesario aclarar que no necesariamente se ha establecido de manera formal en todos los países como una evaluación externa, más bien existe en algunos países la práctica de la autoevaluación de una manera más informal.

Entre los países donde no se ha fijado un sistema de evaluación del desempeño docente, con carácter general, son los siguientes:

La mayoría de los países de Europa Occidental: Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, España, Finlandia, Irlanda, Italia, Islandia, Liechtenstein Luxemburgo,

Noruega, Países Bajos, Reino Unido (Escocia) y Suecia;

- Tres de la Europa del este: Eslovaquia, Hungría, Letonia y
- Algunos países de América Latina: Brasil, Ecuador, Nicaragua, Panamá y Paraguay.

Caso contrario donde sí se ha establecido una evaluación del desempeño docente de carácter externo en bastantes países europeos y en la mayoría de los americanos:

- De entre los países europeos: Alemania, Eslovenia, Estonia, Francia, Grecia, Lituania, Malta, Polonia, Portugal, Reino Unido (Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte), República Checa y Rumania.

- De entre los países americanos: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, México, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela; así como los dos estados de los Estados Unidos de América analizados: California y Carolina del Norte. (Murillo, 2006, págs. 89-90)

Detrás de la evaluación del desempeño docente existen diferentes concepciones teóricas, las cuales analizan el ser “un buen docente”. Este estudio encargado por la UNESCO identifica seis modelos y/o teorías:

- Modelo centrado sobre los rasgos o factores,
- Modelo centrado sobre las habilidades,
- Modelo centrado en las conductas manifiestas en el aula, Modelo centrado sobre el desarrollo de tareas,
- Modelo centrado en los resultados,
- Modelo basado en la profesionalización.

Esta identificación de las concepciones presentes no es resultado necesariamente de una evidencia explicita y manifiesta sino más bien se infiere a partir de los planteamientos realizados, esto a decir del informe se constituye en una debilidad. La excepción se encuentra en el denominado Marco para la Buena Enseñanza (MBE) propuesto por el Ministerio de Educación de Chile y que supone la referencia teórica a partir de la cual se desarrolla la propuesta de evaluación de

docentes. Cabe recordar que este tiene gran influencia en el sistema educativo de nuestro país.

Chile

Como se mencionó en Chile, existe un documento base referido a establecer los lineamientos y estándares referentes del desempeño docente.

El denominado “Marco para la buen enseñanza” (Ministerio de Educación, 2008) fija las responsabilidades a asumir por el docente en su labor diaria, ya sea en el aula, la escuela y su comunidad. A partir de ello, según lo señala el propio documento, busca ser una guía de ayuda a los profesores con la finalidad de mejorar la enseñanza. Establece cuatro dominios ejes para el buen desempeño docente, abarca desde “la planificación y preparación de la enseñanza, la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza propiamente tal, hasta la evaluación y la reflexión sobre la propia práctica docente, necesaria para retroalimentar y enriquecer el proceso” (Ministerio de Educación, 2008, pág. 8).

Estos dominios establecen lo siguiente:

Preparación de la enseñanza.

Los criterios de este dominio se refieren, tanto a la disciplina que enseña el profesor o profesora, como a los principios y competencias pedagógicas necesarios para organizar el proceso de enseñanza, en la perspectiva de comprometer a todos sus estudiantes con los aprendizajes, dentro de las particularidades específicas del contexto en que dicho proceso ocurre. El docente, basándose en sus competencias pedagógicas, en el conocimiento de sus alumnos y en el dominio de los contenidos que enseña, diseña, selecciona y organiza estrategias de enseñanza que otorgan sentido a los contenidos presentados; y, estrategias de evaluación que permitan apreciar el logro de los aprendizajes de los alumnos y retroalimentar sus propias prácticas. De este modo, los desempeños de un docente respecto a este dominio, se demuestran principalmente a través de las planificaciones y en los efectos de éstas, en el desarrollo del proceso de enseñanza y de aprendizaje en el aula.

Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.

Este dominio se refiere al entorno del aprendizaje en su sentido más amplio; es decir al ambiente y clima que genera el docente, en el cual tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Este dominio adquiere relevancia, en cuanto se sabe que la calidad de los aprendizajes de los alumnos depende en gran medida de los componentes sociales, afectivos y materiales del aprendizaje. Dentro de este dominio,

se destaca el carácter de las interacciones que ocurren en el aula, tanto entre docentes y estudiantes, como de los alumnos entre sí. Los aprendizajes son favorecidos cuando ocurren en un clima de confianza, aceptación, equidad y respeto entre las personas y cuando se establecen y mantienen normas constructivas de comportamiento. Las habilidades involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la existencia de un ambiente estimulante y un profundo compromiso del profesor con los aprendizajes y el desarrollo de sus estudiantes.

Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes.

En este dominio se ponen en juego todos los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza que posibilitan el compromiso real de los alumnos/as con sus aprendizajes. Su importancia radica en el hecho de que los criterios que lo componen apuntan a la misión primaria de la escuela: generar oportunidades de aprendizaje y desarrollo para todos sus estudiantes. Especial relevancia adquieren en este ámbito las habilidades del profesor para organizar situaciones interesantes y productivas que aprovechen el tiempo para el aprendizaje en forma efectiva y favorezcan la indagación, la interacción y la socialización de los aprendizajes. Al mismo tiempo, estas situaciones deben considerar los saberes e intereses de los estudiantes y proporcionarles recursos adecuados y apoyos pertinentes. Para lograr que los alumnos participen activamente en las actividades de la clase se requiere también que el profesor se involucre como persona y explicite y comparta con los estudiantes los objetivos de aprendizaje y los procedimientos que se pondrán en juego. Dentro de este dominio también se destaca la necesidad de que el profesor monitoree en forma permanente los aprendizajes, con el fin de retroalimentar sus propias prácticas, ajustándolas a las necesidades detectadas en sus alumnos.

Responsabilidades profesionales. Los elementos que componen este dominio están asociados a las responsabilidades profesionales del profesor en cuanto su principal propósito y compromiso es contribuir a que todos los alumnos aprendan. Para ello, él reflexiona consciente y sistemáticamente sobre su práctica y la reformula, contribuyendo a garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes. En este sentido, la responsabilidad profesional también implica la conciencia del docente sobre las propias necesidades de aprendizaje, así como su compromiso y participación en el proyecto educativo del establecimiento y en las políticas nacionales de educación. Este dominio se refiere a aquellas dimensiones del trabajo docente que van más allá del trabajo de aula y que involucran, primeramente, la propia relación con su profesión, pero también, la relación con sus pares, con el establecimiento, con la comunidad y el sistema educativo. El compromiso del profesor con el aprendizaje de todos sus alumnos implica, por una parte, evaluar sus procesos de aprendizaje con el fin de comprenderlos, descubrir sus dificultades, ayudarlos a superarlas y considerar el efecto que ejercen sus propias estrategias de trabajo en los logros de los estudiantes. Por otra parte, también implica formar parte constructiva del entorno donde se trabaja, compartir y aprender de sus colegas y con ellos; relacionarse con las familias de los alumnos y otros miembros de la comunidad; sentirse un aprendiz

permanente y un integrante del sistema nacional de educación. (Ministerio de Educación, 2008, págs. 8-9-10)

Estos dominios a su vez se dividen en 20 criterios con sus respectivos descriptores que facilitan la elaboración de los instrumentos que se pueden utilizar para la evaluación del desempeño docente.

El Marco para la Buena Enseñanza se desarrolla en un contexto de reforma educativa iniciada desde años atrás y que persigue el logro de la calidad educativa.

En relación a la calidad este documentos prioriza la centralidad del aula, el proceso de enseñanza aprendizaje y el rol del docente.

Ecuador

Ecuador es otro de los países que en los últimos años viene desarrollando diversas reformas en su sistema educativo con la finalidad de una constante mejora de la calidad. En relación al desempeño docente, al igual que en otros países se ha fijado un conjunto de acciones entre ellas el de la evaluación, para identificar las fortalezas y debilidades, para ser aprovechadas y potenciadas según fuese el caso.

Tiene como finalidad fomentar y favorecer su perfeccionamiento.

La evaluación del desempeño docente es concebida como "el conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar, y con las mediaciones socioculturales y lingüísticas." (Ministerio de Educación, 2017) Este proceso evaluativo busca promover acciones didáctico-pedagógicas para mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional.

El proceso evaluativo tiene dos fases: una interna y otra externa. Cada una tiene un peso de 50%

La evaluación Interna consiste en la "evaluación de las competencias que el profesional de la educación pone en práctica en la institución educativa, y en los

procesos de formación y aprendizaje de los estudiantes que contribuyen al cumplimiento de los objetivos educativos e institucionales" (Ministerio de Educación, 2017)

Según lo revisado del Portal del Ministerio de Educación de la República del Ecuador en lo correspondiente al desempeño docente (Ministerio de Educación, 2017) la evaluación interna comprende: autoevaluación(realizada por el mismo docente como un proceso de autoanálisis y autocritica), coevaluación(realizado por un docente par, compañero de trabajo), evaluación por parte del directivo(realizada por el directivo consiste en una observación del trabajo en el aula y la aplicación de cuestionario), evaluación por parte de los estudiantes(a cargo de los alumnos de quinto de secundaria en adelante, se centra en la metodología del docente asi como en la relación pedagógica ,maestro – alumno), evaluación por parte del padre, madre de familia o representante(hecha por el padre de familia o apoderado consiste en el desarrollo de un cuestionario respecto a las relaciones del docente con los estudiantes), observación de una hora de clase (consiste en la revisión de la planificación, desarrollo y pertinencia de los recursos didácticos utilizados por el docente en el aula).

La evaluación externa comprende la aplicación de pruebas sobre: Conocimientos específicos, Conocimientos pedagógicos, Prueba de comprensión lectora.

En teoría la evaluación es vista como un medio para permitir la mejora del desempeño docente.

Obviamente el Desempeño Docente está encuadrado dentro de ciertos estándares de calidad del desempeño docente formulado por el gobierno ecuatoriano a partir del Ministerio de Educación. Estos establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad.

Según el documento "Estándares de Calidad Educativa. Estándares de desempeño profesional docente propuesta para la discusión ciudadana" (Ministerio de Educación, 2011). El modelo está compuesto por cuatro dimensiones a) desarrollo curricular, b) desarrollo profesional, c) gestión del aprendizaje, y d) compromiso ético.

Cada dimensión presenta sus descriptores y cada descriptor los estándares respectivos. Esto según lo planteado en dicho documento se sintetiza de la siguiente manera:

El desarrollo curricular está compuesta por tres descripciones generales de desempeño docente que son necesarias para poder planificar y enseñar: (1) dominar el área del saber que enseña, (2) comprender y utilizar las principales teorías e investigaciones relacionadas con la enseña y su aprendizaje, y (3) comprender, implementar y gestionar el currículo nacional. Cada descriptor tienen sus respectivos estandares

La gestión del aprendizaje está compuesta por cuatro descripciones generales de desempeño docente que son necesarias para la enseñanza: (1) planificar el proceso de enseñanza - aprendizaje, (2) crear un clima de aula adecuado para la enseñanza y el aprendizaje, (3) interactuar con sus alumnos en el proceso de enseñanza – aprendizaje, y (4) evalúar, retroalimentar, informar e informarse de los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

El desarrollo profesional, compuesta por tres descripciones generales de desempeño docente que son necesarias para su desarrollo profesional: (1) mantenerse actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber, (2) colaborar con otros miembros de la comunidad educativa, y (3) reflexionar acerca de su labor, sobre el impacto de la misma en el aprendizaje de sus estudiantes.

El compromiso ético está compuesta por cuatro descripciones generales de desempeño docente que son necesarias para su desarrollo profesional: (1) tener altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes, (2) comprometerse con la formación de sus estudiantes como seres humanos y ciudadanos en el marco del Buen Vivir, (3) enseñar con valores garantizando el ejercicio permanente de los derechos humanos, y (4) comprometerse con el desarrollo de la comunidad más cercana.

Cuba

Cuba es uno de los países referentes en la educación formal, aquí el desempeño docente es considerado en un punto clave para el logro de la calidad educativa. Para

evaluar el desempeño docente se considera desde el presente siglo los siguientes métodos: 1. Observación de clases 2. Encuesta de opiniones profesionales 3. Pruebas objetivas estandarizadas y test sobre desarrollo humano 4. Portafolio 5. Ejercicios de rendimiento profesional 6. Autoevaluación (Valdés, 2012).

De los métodos mencionados, se está dando cada vez mayor énfasis a la autoevaluación esto debido a la relación directa entre la capacidad para criticar su propia práctica y el mejoramiento real de la misma. Es definida como “el método por medio del cual, el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño” (Valdés, 2012, pág. 12) .
Según lo manifestado en “La evaluación del desempeño del docente: un pilar del sistema de evaluación de la calidad de la educación en Cuba” (Valdés, 2012) los objetivos de la autoevaluación en el proceso de la evaluación del desempeño docente:

- Estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del profesor, así como su potencial de autodesarrollo.

- Aumentar el nivel de profesionalidad del profesor.

Este método coloca como protagonista principal de la tarea evaluadora al maestro, parte de la la narración de la tarea educativa, profundizando en el contraste entre la historia vivida, en forma crítica, pensando en la transformación a que hubiere, mediante el autoanálisis de la práctica pasada más cercana.

Colombia

El “Manual de la Evaluación del Desempeño” (Nieto, 2003) es un documento orientador de la función docente, de los procesos evaluativos con la finalidad de mejorar la calidad educativa.

El desempeño docente forma parte del sistema de evaluación y es definido como la forma como

> …se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea (Nieto, 2003, pág. 10)

Esto implica que el desempeño docente puede mejorar en la medida que se incremente los saberes, se desarrollen las capacidades y se forman las actitudes en forma adecuada, es decir se construyen, se asimilan y desarrollan.
Recordar que las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona influyen en el desempeño, en la actuación de cada uno en su contexto.

La evaluación del desempeño docente en el sistema educativo colombiano es conceptuada como un proceso

> …por medio del cual se busca emitir juicio valorativo sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes, previo un seguimiento permanente que permita obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación con los logros propuestos con los estudiantes y el desarrollo de sus áreas de trabajo. (Nieto,
>
> 2003, pág. 10)

Esta evaluación abarca dos grandes categorías: el saber y el hacer, el primero guarda relación con el dominio disciplinar de lo que enseña, del conocimiento de cómo enseñarlo, del conocimiento del proceso de aprendizaje de los estudiantes. El segundo, al grado de compromiso con la función que realiza, a la utilización de estrategias didácticas pertinentes.

Por lo tanto el objeto de la evaluación también se mueve entre esas dos categorías: el dominio de los saberes y el dominio del hacer.

México

Desde inicios del Siglo XXI desarrolla la propuesta denominada “Escuelas de Calidad”, el tema de desempeño docente está presente en su agenda, al considerar al maestro como elemento clave.

Ellos centran su estudio del desempeño docente en el aula, consideran cinco

categorías, en las que se agrupan los referentes o rasgos constitutivos de la práctica en el aula y son parte constitutiva de la labor docente y que deben reflejarse en su desempeño: planeación, gestión del ambiente en el aula, gestión curricular, gestión didáctica y evaluación. Estas categorías son definidas así:

> a) Planeación: preparación previa que hace el docente del qué, cómo y para qué de la clase, con el objetivo de propiciar el aprendizaje de los alumnos (selección de contenidos, propósitos, estrategias, mecanismos de evaluación); b) Gestión del ambiente de clase: construcción de un clima propicio para el aprendizaje (relación maestro-alumno y alumno alumno, así como manejo de grupo); c) Gestión curricular: conocimiento y puesta en práctica del conjunto de saberes que integran los contenidos de las asignaturas (conocimiento de los contenidos de las asignaturas, capacidad de relacionar los contenidos tanto entre las asignaturas como de las asignaturas a situaciones cotidianas y al contexto de los alumnos); d) Gestión didáctica: conocimiento y puesta en práctica del conjunto de saberes (conocimientos) y acciones metodológicas (uso de métodos y estrategias) orientadas a promover procesos de aprendizaje en los alumnos (presentación de los propósitos y contenidos de clase, atención diferenciada hacia los alumnos, organización del grupo, uso de recursos didácticos, uso del tiempo y tipo de estrategias didácticas); e) Evaluación: acciones que realizan docentes y alumnos con el fin de expresar valoraciones, mediante la sistematización de evidencias pertinentes sobre los procesos y los resultados del aprendizaje de los alumnos (promoción de procesos de autoevaluación y evaluación entre los alumnos, así como valoración del desempeño de los alumnos). (Subsecretaría de Educación, 2010, pág. 24)

Como se observa a nivel latinoamericano existe una preocupación por el docente, evidencia que se empieza a interiorizar la importancia del maestro en el desarrollo de la calidad educativa.

Igualmente otra constante es incorporar el tema del Desempeño Docente en las políticas educativas de los países. A pesar de esto también se encuentra que no existe una suficiente experiencia teórica y práctica que permita señalar a existencia de un país que destaque en el tema del desempeño docente y la evaluación respectiva.

Cada país viene realizando acciones como:

- -Plantear el Desempeño Docente como un punto específico en los documentos oficiales

- -Definir los componentes que forman parte del desempeño docente, según la concepción que asume cada país

- -Construcción de estándares del desempeño que permiten guiar la labor docente

- -Implementación de un sistema de evaluación del desempeño docente sobre la base de los estándares.

Si la evaluación de la práctica docente se realiza con fines formativos y de mejora de la calidad educativa y no como un mecanismo sancionador y de castigo, el proceso evaluativo se constituirá en un medio eficiente y eficaz para mejorar el desempeño docente.

Nuestro país también asume la importancia del docente en la tarea de la construcción de una educación de calidad. En ese sentido se viene desarrollando un conjunto de medidas destinadas a lograr una educación eficiente. En esa línea el desempeño docente también está presente en las políticas educativas fijadas ya desde los últimos años.

Una guía para el para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente es el Marco de Buen Desempeño Docente, este es visto como una "herramienta que permite formar para la docencia, evaluar su ejercicio de modo riguroso, reconocer el buen desempeño y las buenas prácticas de enseñanza y promover, en suma, el permanente desarrollo profesional docente." (Ministerio de Educación, 2016, pág. 16) . Esta guía establece 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, estableciendo los propósitos siguientes:

- Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.

- Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.

- Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente. (Ministerio de Educación, 2016, pág. 17)

1.3. Manifestaciones y características del Desempeño Docente en las Instituciones Educativas primarias: Cesar Trelles Lara De Tucaque, I.E.N° 15452 De Limon y la I.E. N° 14351 de Huasipe de La Red Rural de Limón – Frías

En las Instituciones Educativas primarias: Cesar Trelles Lara De Tucaque, I.E.N° 15452 De Limon y la I.E. N° 14351 de Huasipe de La Red Rural de Limón – Frías se observa un deficiente desempeño docente que se evidencia en: dificultades en 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, desconocimiento de las características sociales, culturales y psicológicas de los alumnos. Inadecuada conducción del Proceso de Enseñanza Aprendizaje. Escasa participación en la elaboración de documentos institucionales, así como ausencia de reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos. Esto debido a un deficiente estilo directivo, lo que ocasionaría que las competencias de desempeño docente planteadas no se alcancen y no se logre los propósitos de calidad educativa.

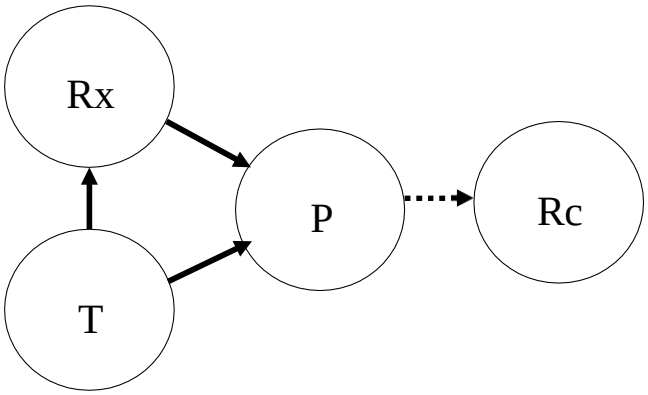
1.4. Metodología.

1.4.1.-Diseño de Contrastación de Hipótesis Tipo de investigación:

El presente trabajo de investigación de un es Descriptivo-Propositivo.

Diseño de investigación:

Este trabajo corresponde a una investigación descriptivo – propositiva. Es descriptiva porque se dará a conocer un fenómeno de estudio, en este caso describir la problemática que presenta el desempeño docente de las IE primarias: Cesar Trelles Lara De Tucaque, I.E.N° 15452 De Limon y la I.E. N° 14351 de Huasipe de La Red Rural de Limón – Frías; así mismo es propositiva porque al haber conocido la realidad anterior se hará una propuesta un Modelo de Dirección.



Leyenda
Rx: Diagnóstico de la realidad
T: Estudios teóricos
P: Propuesta pedagógica
Rc: Realidad cambiada

1.4.2.- Recolección de datos

El estudio ha tenido como guía la comprobación de la hipótesis. Para lo cual se utilizó el proceso de observación como técnica principal. Esta se llevó a cabo sobre la base de fuentes de verificación constituida por documentos institucionales así como la ejecución de sesiones de aprendizaje.

Se utilizó el instrumento validado por el Ministerio de Educación en sus procesos de evaluación del desempeño docente. Teniendo una valoración de Inicio (Cuando el docente está empezando a desarrollar los desempeños previstos o evidencia dificultades y requiere acompañamiento pedagógico permanente en la escuela y la

intervención de otras instituciones), Proceso(Cuando el docente está en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en la escuela y la intervención de otras instituciones) y Logro previsto(Cuando el docente evidencia el logro de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales en la escuela)

El universo de estudio para determinar el tipo de estilo directivo y del desempeño docente se definió considerando a todo el personal docente así como a los directivos de las I.E investigadas, el cual quedó de la siguiente manera.

I.E	DIRECTIVOS	DOCENTES	TOTAL
TUCAQUE	1	4	5
LIMON	1	2	3
HUASIPE	1	2	3

Concluido el trabajo de recolección de datos se procedió a procesar la información, tabularla y elaborar los cuadros estadísticos para posteriormente interpretarlos.

1.4.3.-Método de investigación

Para la investigación a desarrollar se utilizaron los siguientes métodos: **Métodos Cuantitativos**

Puesto que para probar la hipótesis es necesario trabajar con datos cuantitativos, es por eso el uso de la estadística descriptiva e inferencial.

Métodos teóricos:

Hipotético – deductivo: Utilizado en su carácter integracional y dialectico de la inducción – deducción para proponer la hipótesis como consecuencia de las inferencias del conjunto de datos empíricos que constituyeron la investigación y a la vez para arribar a las conclusiones a partir de la posterior contrastación hecha de las mismas.

Análisis y síntesis: Que permitieron analizar los datos obtenidos en la recolección así como las múltiples relaciones de los diferentes aportes teóricos que nos conllevaron a una síntesis de los mismos y de construcción de nuestro marco teórico

y conceptual.

Análisis histórico: Que permitió estudiar la evolución histórica tendencial del problema en los distintos contextos lo que nos condujo a su planteamiento y enunciado.

La abstracción.- es un procedimiento importantísimo para la comprensión del objeto. Mediante ellas se destaca la propiedad o relación de las cosas y fenómenos, descubriendo el nexo esencial oculto e inaccesible al conocimiento empírico.

Inductivo.- es un procedimiento mediante el cual, de hechos singulares, se pasa a proposiciones generales.

Deductivo.- es un procedimiento que se apoya en las aseveraciones y generalizaciones, a partir de las cuales se realizan demostraciones o inferencias particulares.

Método De Análisis De Datos

El análisis de información se realizará utilizando el análisis cuantitativo mediante el trabajo estadístico a través del programa EXCEL. Así mismo se tendrá en cuenta cuadros estadísticos para exponer los datos que se obtuvieron al aplicar los instrumentos de recolección.

CAPÍTULO II

2.-BASES TEÓRICAS

La propuesta de Liderazgo Directivo para mejorar el desempeño docente se sostiene teóricamente en el: a) Modelo de Desarrollo Organizacional y b) la Teoría del Liderazgo Transformador, previamente se presenta la concepción sobre gestión la que se asumió en el trabajo.

2. 1.-Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional tiene su origen en las escuelas de las relaciones humanas y del comportamiento organizacional, se planea desde la dirección y se centra en el factor humano. (George, C & Álvarez, L, 2005). Tiene como propósito lograr un cambio planeado de la organización teniendo en cuenta las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.

El ser humano es la principal preocupación en este enfoque, evidenciándose en: la preocupación por mejorar las relaciones humanas, en las relaciones entre grupos, el desarrollo de los equipos humanos, en la dirección y liderazgo. Esto hace que desarrolle tareas destinadas a afrontar problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional (Torres, s/f)

2.1.1.- Definición

Existen varias definiciones sobre Desarrollo Organizacional sin embargo se asume la siguiente la cual contiene elementos comunes:

> … es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia” (Hernández, J & Gallarzo, M & Espinoza, J, 2011, pág. 9).

2.1.2.-Objetivos del Desarrollo Organizacional

Los principales objetivos del Desarrollo Organizacional. **Obtener Información**

Se busca obtener información sobre la realidad de una organización.

Diagnosticar problemas

Este objetivo permite conocer la realidad problemática de la organización, facilitando las acciones a que hubiere lugar.

Fomentar un clima adecuado

Un clima positivo permite mejorar el desempeño docente en la organización, por lo cual una de las tareas es plantear diversas estrategias para desarrollar un buen clima.

Desarrollar capacidades

Las capacidades a desarrollar deben estar relacionadas a las distintas áreas necesarias en una organización.

Relacionar la Visión personal con la de la empresa

Esto permite el desarrollo de la identidad institucional sobre la base de relacionar los intereses personales con los propósitos de la empresa. Permite que el trabajador siente que el desarrollo de la organización repercutirá con su crecimiento personal.

Estimular las emociones y sentimientos de las personas

Permite mejorar las relaciones interpersonales en la organización lo cual es fundamental para los trabajos en equipo.

Establecer Objetivos

Orientan la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

Fomentar el desarrollo de valores

Fomentar la interiorización de los valores morales, sociales y organizacionales son claves para el crecimiento de la institución.

Potenciar el sistema comunicación

Los procesos de comunicación son claves en toda organización, debido a que muchos conflictos internos se producen por una inadecuada comunicación entre los miembros de la organización, eso hace que una de las tareas sea mejorar el sistema de información y comunicación esto propiciaría el desarrollo de unas buenas relaciones interpersonales.

2.1.3.-Proceso del desarrollo organizacional

El proceso planteado en Hernández, J & Gallarzo, M & Espinoza, J, (2011) considera los siguientes pasos:

- Diagnóstico del Estado de la Organización
- Acciones/Intervenciones para corregir los problemas
- Evaluación de los efectos de las acciones (Descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se tomen)
- Nuevas acciones/intervenciones según sea necesario
- **A.-Diagnóstico Organizacional**

Es el primer paso parte normalmente de los siguientes cuestionamientos: ¿Cuáles son los puntos fuertes? ¿Cuáles son sus problemas? ¿Cuáles son las oportunidades no aprovechadas? ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual? A partir de estos se identifica los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.

Permite examinar y mejorar los sistemas y procesos de comunicación interna y externa de la organización en todos sus niveles y también los instrumentos de comunicación.

Etapas del Diagnóstico Organizacional Se divide en tres etapas principales:

- Generación de la información:
- Organización dela información.
- El análisis e interpretación de la información

B.-Desarrollar Planes de Acción e Intervención

Estos planes se desarrollan para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y mantener los puntos fuertes.

C.-Descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se tomen

Es la etapa de la evaluación de los efectos de las acciones realizadas, se realizan las siguientes preguntas básicas: ¿las acciones obtuvieron los efectos deseados?

¿Se solucionó el problema o se aprovechó la oportunidad?

D.-Nuevas Acciones / Intervenciones si fuera necesario

2.2.-Teoría del Liderazgo Transformador

Bernard M. Bass es el principal teórico, desarrolla su propuesta teniendo como base a la Teoría del Liderazgo Carismático (asume una vital importancia las actitudes y percepciones que tienen los seguidores de sus líderes) (Lupano, 2013).

Burns (1978) fue quien planteo el concepto y construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. El liderazgo es visto como un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores. Rescata algunos planteamientos del liderazgo transaccional sin embargo hace énfasis en los intereses institucionales más que en los particulares (transaccional)

Bass plantea que un líder transformador provoca transformaciones en sus seguidores a partir de la toma de conciencia de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas, asimismo estimula a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Estas acciones generan confianza y respeto de parte de los seguidores y son motivados a lograr más de aquello inicialmente esperado. El liderazgo transformacional y el transaccional no son excluyentes “De todos modos, sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones” (Lupano, 2013, pág. 112).

El líder transformacional estimula intelectualmente a sus seguidores para que traten de superar sus capacidades y les da apoyo y entrenamiento (Bass, 1990).

El liderazgo transformacional abarca los siguientes componentes:

1.- Influencia idealizada: El líder transformacional es un elemento de referencia para sus colaboradores. Transmite admiración, respeto y confianza. Los colaboradores quieren imitarle y le atribuyen capacidades fuera de lo habitual, persistencia y determinación. La influencia idealizada, por tanto, se compone por una parte del comportamiento del líder y por otra de aquello que le atribuyen los colaboradores. Además, la influencia idealizada lleva aparejado el hecho de asumir mayores riesgos y de realizar aquello que se considera correcto, con altos niveles de ética y mora.

2.- Motivación inspiradora: el líder transformacional propone nuevos desafíos a sus colaboradores. Les motiva, les transmite optimismo, les hace ver situaciones futuras positivas, de forma que consiga influirles para compartir objetivos.

3.- Estimulación intelectual: el liderazgo transformacional implica que el líder haga que sus colaboradores tengan que replantearse la forma de solucionar problemas, estimulándoles a ser innovadores y creativos. Si un colaborador se equivoca no se le castigará con hacerlo público, y se les motiva para que aporten ideas aunque no coincidan con las de sus responsables.

4.- Consideración individualizada: el líder transformacional es responsable del desarrollo profesional de sus colaboradores. Detecta las necesidades de cada uno de ellos, es decir, considera que cada colaborador es diferente y se adapta a sus exigencias, y crea nuevas oportunidades de aprendizaje generando un clima adecuado para ello. El líder promueve una comunicación de dos direcciones con sus colaboradores, no una mera transmisión de información, por lo que se le considera una persona que escucha. A medida que va desarrollando a sus colaboradores, se les delega tareas, las cuales se controlan para detectar posibles necesidades de apoyo.

5.-La Tolerancia Psicológica, donde el humor y la parte emocional contribuyen a la resolución de conflictos.

Estos componentes son desarrollados por David Fischman quien sostiene que los mismos tienen un orden determinado y constituyen un círculo virtuoso. (Fischman, 2010)

La estimulación intelectual, cuando se obtiene la nueva idea, producto de esta estimulación, le sucede: la motivación inspiracional, en la que el líder crea una visión de lo que quiere lograr y procede a comunicarla. A partir de esto el líder debe preocuparse por el logro de cada una de las metas y motivarla constantemente, esta es la práctica de la consideración individual, por último el líder debe influir en sus seguidores con hechos y no con palabras, esto es la influencia idealizada que se da en la práctica.

A lo ya desarrollado sobre los componentes Fischman amplia cada componente:

Estimulación Intelectual.- La estimulación intelectual está relacionada con la innovación y la creatividad. La creatividad y la innovación son la base de la estimulación intelectual. La creatividad es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. Al asumir que es una capacidad, se asume que esta se desarrolla, se aprende, por lo tanto la tarea del líder es brindar condiciones para que esto se produzca entre los miembros de la organización.

La Visión Inspiracional, los líderes demuestran un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida" (Citado por Fischman, 2010, pág. 156).

La visión inspiracional no se reduce a la visión corporativa, debe estar presente en cada proyecto, en cada innovación, en cada mejora, en cada servicio innovador que se plantee.

Consideración Individual, es la orientación que todo líder debe tener hacia las personas, se evidencia cuando el líder delega el poder en forma adecuada, tiene una buena empatía, tienen capacidad de escucha y dialogo. Junto a la delegación del poder está el reconocimiento y motivación.

La delegación del poder o empowerment es una de las formas más eficientes parar lograr el crecimiento personal de los miembros de la organización, para eso se debe poner atención más en las fortalezas que en los defectos y debilidades de las personas integrantes de la institución. Esta acción posibilita que los miembros de la organización tengan mayor autonomía, lo que desarrolla la motivación y el compromiso; esto conduce a la eficiencia.

El reconocimiento también es también otro aspecto importante en la consideración individual. Este debe ser tanto vertical como horizontal

La motivación es otra de las labores que un líder transformador debe desarrollar con los miembros de la organización. Una forma de motivar es fomentar un clima organizacional positivo, agradable.

La participación, el crecimiento profesional, desarrollar proyectos de mejora, estimular su creatividad, rotación de puestos, establecer una línea de carrera y desarrollo al interior de la organización) y el crecimiento personal (ayudarlos a crecer como seres humanos, a desarrollar su carácter y moralidad.) y la atención a la familia, (Fischman, D, 2005) se convierten en acciones para motivar a los miembros de la organización.

La influencia idealizada, consiste en que el líder debe ser un modelo para sus seguidores. "El líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretenden emular sus conductas" (Fischman, D, 2005, pág. 88). "La influencia se define como el cambio de actitudes, valores, creencias o conductas de una tercera persona." (Fischman, D, 2005, pág. 120).

Gary Yukl desarrollo las siguientes tácticas de influencia proactiva:

Táctica racional. Consiste en que la persona utiliza argumentos analíticos para convencer a terceros. Funciona cuando los líderes tienen un nivel de conocimiento del tema y creencias similares a las de sus colaboradores. **Táctica Inspiracional.** Es muy utilizada por el líder que transmite una visión trascendental a su personal. Los colaboradores siguen a su jefe, porque identifican su visión con los propios valores que ellos mismos profesan, con sus ideales y con sus sueños. Esta estrategia está muy relacionada a la práctica de la motivación inspiracional del liderazgo transformador.

Táctica de solicitud personal. La persona utiliza su ascendencia y amistad para persuadir a terceros, pidiéndoles un favor personal. Este procedimiento está relacionado a la práctica de la influencia idealizada. **Táctica de**

Intercambio, es la táctica que dice "si haces esto te doy aquello". Lo aquello puede ser aumento, bono, facilidades, etc.

Táctica de coalición. Varias personas se unen por una causa común para influir conjuntamente sobre un tercero.

Táctica legítima.- El líder interviene sobre el subordinado por el poder formal de su puesto. Este propósito funciona bien cuando el jefe solicita acciones rutinarias que encajan bien en la descripción dek puesto de su empleado. Sin embargo, no es recomendable para influenciar hacia un cambio o para movilizar a las personas hacia causas que demanden mucho esfuerzo.

Táctica de presión. Se basa en el miedo a las consecuencias. Si bien esta estrategia puede resultar efectiva a cortoplazo, el resentimiento de las personas impedirá que se forje un compromiso a largo plazo. (Fischman, D, 2005, págs. 120,121,122)

Estas tácticas solo serán productivas si son acompañadas de una adecuada comunicación.

-Estilos de liderazgo

A continuación se dan los principales estilos de Liderazgo según Palomo (Palomo, 2008)

a) **Estilo autocrático**: este estilo de liderazgo se caracteriza por ser aquel que da órdenes sin haber consultado previamente, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Mantiene una relación vertical con todo el grupo y de superioridad respecto a las componentes de la institución. Las relaciones son de desconfianza, miedo y pasividad. Usa grupo para imponer su voluntad y no presta atención a las opiniones de los demás. Brinda información incompleta según su propio interés.

b) **Estilo liberal o permisivo**: este tipo de líder usa muy poco el poder, concede a los subordinados un elevado grado de independencia en sus tareas. Este estilo de líder depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Es el líder que considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarle información y comportándose como un contacto con el entorno del grupo. Es útil cuando hay madurez en el grupo, cuando son hábiles y más seguros que su propio líder, pero se sitúa al margen y no da cohesión al grupo. Demanda siempre participación de los dirigidos, sabe escuchar pero se despreocupa de las responsabilidades que ha asumido.

c) **Estilo democrático o participativo**: consulta, persuade a los subordinados y también alienta a su participación. Este es el estil o más recomendado en las acciones educativas y administrativas. La relación que se establece es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Promueve las relaciones de amistad, confianza y diálogo. Crea un clima que permite los integrantes expresar libremente sus ideas. Las actividades se plantean según sus deseos y posibilidades de los integrantes, negociando así su trabajo, comparte de manera eficiente la información que ha recibido. Lo contraproducente e para Palomo, en este estilo de liderazgo, es que puede llegar a despreocuparse de las dificultades que puedan surgir, en resistirse a delegar algún trabajo que le guste en particular o proporcionar explicaciones escasas cuando no lo amerita.

d) **Estilo de liderazgo situacional:** es la integración de tres conceptos, el estilo de liderazgo del líder, el nivel de madurez del seguidor y las bases del poder. Describe cómo se comportan las personas y analizan el estilo eficaz para tratar distintas situaciones, todo ello en función del desarrollo y madurez del colaborador. Hersey y Blanchard (1969) inician su análisis rechazando la idea de que existe un estilo de dirección ideal, porque toda la investigación que se he hecho sobre estas dimensiones demuestra que un grupo productivo y satisfecho se puede encontrar bajo casi cualquier tipo de liderazgo.

En nuestra investigación se recoge las características del liderazgo transformador, lo que define un nuevo estilo de liderazgo directivo: Transformador, el cual también incorpora las características de los estilos de liderazgo democrático y situacional.

2.3.-Desempeño Docente

Considerando que nuestra investigación se encuadra dentro de Instituciones Educativas regidas por la normatividad oficial dada por el Ministerio de Educación.

Aquí el desempeño docente es conceptuado como

> …las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona. (Ministerio de Educación, 2016, pág. 26)

Se observa que el desempeño se evidencia en una actuación observable en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinados resultados desempeño docente (Ministerio de Educacion, 2016), aquí se establecen cuatro dominios: la preparacion para el aprendizaje de los estudiantes, la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, la articulacion de la gestion escolar con las familias y la comunidad, y desarrollo la profesionalidad y de la identidad docente. Cada dominio a su vez se concreta en competencias, la cual es definida como:

> ... la capacidad para resolver problemas y lograr propositos... ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilizacion de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problematicas y la toma de decisiones en un marco ético... Implica compromisos, disposicién a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprension de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones. (Ministerio de Educacion, 2016, pag. 21)

Las competencias establecidas para cada dominio son nueve, para el dominio: El documento formal que funciona como una guia es el Marco de un buen preparacion para el aprendizaje de los estudiantes son:

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.

En lo que respecta al Dominio Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, las competencias establecidas son:

- 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.

Para el dominio de participación de la gestión articulada entre la escuela y la comunidad, las competencias establecidas son:

- 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.

En el caso del desarrollo de la profesionalidad e Identidad Docente las competencias fijadas son:

- Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional
- 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.

Estas competencias se “expresan” en desempeños, las cuales como se vio anteriormente son actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas. Aquí algunos desempeños planteados para el Dominio I y Dominio II

Dominio I

- Desempeño 1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes. y de sus necesidades especiales.

- Desempeño 2. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.

- Desempeño 3. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.

- Desempeño 4. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.

- Desempeño 5. Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.

- Desempeño 6. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.

- Desempeño 7. Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.

- Desempeño 8. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.

- Desempeño 9. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.

- Desempeño 10. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo. **Dominio II**

- Desempeño 11. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todas las estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.

- Desempeño 12. Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje

- Desempeño 13. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.

- Desempeño 14. Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.

- Desempeño 15. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.

- Desempeño 16. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.

-
  - Desempeño 17. Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.

    Desempeño 18. Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.

  - Desempeño 19. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.

  - Desempeño 20. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.

  - Desempeño 21. Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.

  - Desempeño 22. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.

  - Desempeño 23. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.
  - Desempeño 24. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.

  - Desempeño 25. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.

  - Desempeño 26. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.

  - Desempeño 27. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.

  - Desempeño 28. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.

  - Desempeño 29. Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje

CAPÍTULO III

3.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

Los datos obtenidos como producto de la aplicación de los instrumentos de investigación fueron organizados en tablas estadísticas. Luego se procedió a realizar su análisis e interpretación.

La información se ordenó en la forma siguiente:

En primer lugar, se muestran los datos obtenidos de la evaluación del desempeño docente a aquellos que conformaron la muestra de estudio.

3.1.-ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS IE PRIMARIAS: CESAR TRELLES LARA DE TUCAQUE, I.E.N° 15452 DE LIMON Y LA I.E. N° 14351 DE HUASIPE DE LA RED RURAL DE LIMÓN – FRÍAS

Antes de iniciar el análisis es necesario recordar que los instrumentos de recolección de información se construyeron respetando los indicadores y dimensiones planteados en el Proyecto de Investigación.

El desempeño docente abarca cuatro dominios a evaluar : la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y desarrollo la profesionalidad y de la identidad docente.

TABLA N° 3
Dominio I: Preparación para el aprendizaje

COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO
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.	1	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.
	2	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.

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	3	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.
	4	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos

Tabla 4

Enseñanza para el aprendizaje de los alumnos

COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO
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	5	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos
	6	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad
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 en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos	7	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica
	8	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.
	9	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales
Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y contextos culturales.	10	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.
	11	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.
	12	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.

Tabla 5

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO
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 que genere aprendizajes de calidad	13	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.
	14	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela
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	15	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.
	16	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.

Tabla 6

Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente

COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO
Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolla procesos de	17	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.
aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	18	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.
Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.	19	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar en base a ellos.
	20	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

A partir de estos indicadores de desempeño agrupados por dimensiones se construyó el instrumento de investigación que tuvo a la observación como técnica principal, ya sea documental o de sesiones de aprendizaje

Tabla 7

Dominio I: Preparación para el Aprendizaje

Dominio I: Preparación para el Aprendizaje						
COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACION			FUENTE DE VERIFICACION
			1	3	5	
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.	1	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.				Planificación curricular Sesiones de clase Ficha de monitoreo
	2	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.				Certificación de capacitaciones/ Planificación que refleje las capacitaciones
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	3	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.				Planificación curricular/ Unidades Didácticas
	4	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos				Sesión de Aprendizaje/Unidades Didácticas
PUNTAJE						

Fuente: Ministerio de Educación

Tabla 8
Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los alumnos

ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS						
COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACION			FUENTE DE VERIFICACION
			1	3	5	
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	5	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos				
	6	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad				
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 en torno a la solución de problemas relacionados con sus	7	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica				
	8	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.				

experiencias, intereses y contextos	9	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales				
Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y contextos culturales.	10	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.				
	11	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.				
	12	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.				
PUNTAJE						

Fuente: Ministerio de Educación

Tabla 9

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

PARTICIPACION EN LA GESTION DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD						
COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACION			FUENTE DE VERIFICACION
			1	3	5	

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 que genere aprendizajes de calidad	13	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.				Actas de Reuniones/Fotos del Trabajo
	14	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela				Presentación de proyectos/Informe documentado(avance y resultados de proyectos avanzados)
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	15	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.				Participación de los PPFF(Informes, actas)
	16	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.				Uso de los recursos de la comunidad, evidenciándolo en su planificación en unidades, proyectos y sesiones de clase.
PUNTAJE						

Fuente: Ministerio de Educación

Tabla 10
Desarrollo de la profesionalidad e Identidad Docente

DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD E IDENTIDAD DOCENTE						
COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACION			FUENTE DE VERIFICACION
			1	3	5	
Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	17	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.				Presenta proyectos de mejora
	18	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.				Representa a su IIEE. en eventos, como de líderes, congresos y otros evidenciado en informes, fotos
Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.	19	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar en base a ellos.				-Asiste puntualmente a la IIEE. / -Promueve las normas de convivencia suscribe **actas de Conciliación**
	20	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.				-**Actas de reuniones** las diferentes tomas de decisiones buscando el bienestar de los estudiantes.
PUNTAJE						

Fuente: Ministerio de Educación

Como se observa el instrumento de evaluación consideró a la observación como técnica de la recolección de datos, la cual se hizo sobre la base de las fuentes de verificación constituidas por diversa documentación escrita, documental, fotográfica y ejecución de sesiones. El instrumento corresponde al usado por el Ministerio de Educación de nuestro país para evaluar el desempeño docente. Considerando que los docentes que conforman nuestra población de investigación se desenvuelven en instituciones dependientes de dicho Ministerio.

La valoración utilizada en la evaluación dada fue la siguiente:

1._Inicio: Cuando el docente está empezando a desarrollar los desempeños previstos o evidencia dificultades y requiere acompañamiento pedagógico permanente en la escuela y la intervención de otras instituciones. Comprende una puntuación de 1 a 10

2._Proceso: Cuando el docente está en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en la escuela y la intervención de otras instituciones. Abarca de 11 a 15 puntos

3._Logro Previsto: Cuando el docente evidencia el logro de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales en la escuela. Va de 16 a 20 puntos.

Para el resultado final se considera la sumatoria del puntaje de cada dominio y dividido entre 4, quedó establecido de la siguiente manera:

Dominio 1: X, Dominio 2: Y, Dominio 3: Z, Dominio 4: W

$$\frac{X + Y + Z + W}{4}$$

La observación se realizó en las instituciones objeto de nuestra investigación a los 8 docente, los resultados se consignan en la Tabla 11

Tabla 11
Puntaje del Desempeño Docente

DOCENTES	DESEMPEÑO																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	36
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	28
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	28
4	3	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	38
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	28
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	28
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	28
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	28

Fuente: Observación realizada a los docentes de las IE primarias: CESAR TRELLES LARA DE TUCAQUE, I.E.N° 15452 DE LIMON Y LA I.E. N° 14351 DE HUASIPE DE LA RED RURAL DE LIMÓN – FRÍAS

Esta matriz reune el registro de cada uno de los 8 docentes objeto de observación para caracterizar el desempeño docente en los cuatro dominios planteados.Sobre la base de este consolidado individual se construyo la Tabla N° 12, el que presenta el resultado vigesimal obtenido por los docentes

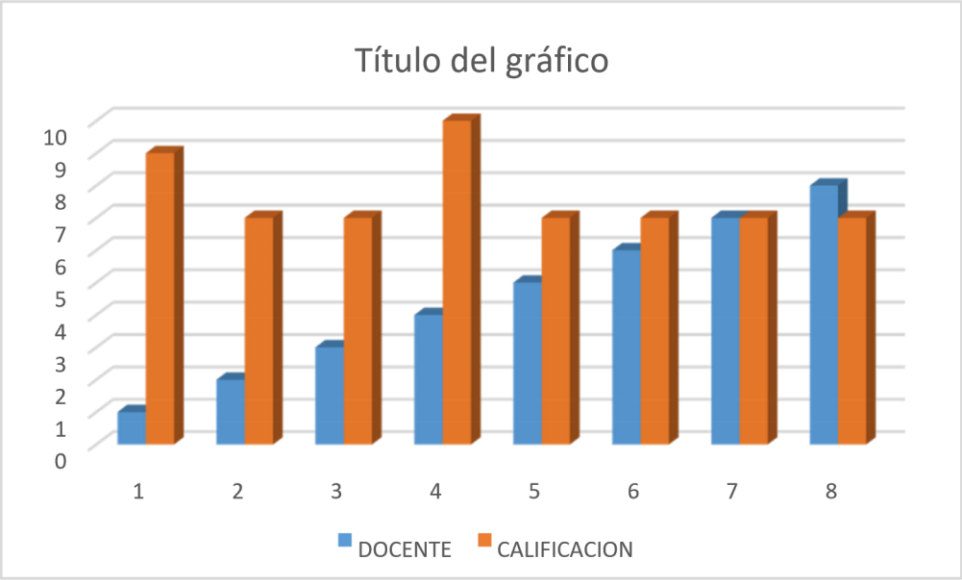
Tabla 12

Desempeño Docente

DOCENTE	CALIFICACION
1	9
2	7
3	7
4	10
5	7
6	7
7	7
8	7

Fuente: Observación realizada a los docentes de las IE primarias: CESAR TRELLES LARA DE TUCAQUE, I.E.N° 15452 DE LIMON Y LA I.E. N° 14351 DE HUASIPE DE LA RED RURAL DE LIMÓN – FRÍAS

Desempeño Docente



Fuente: Observación realizada a los docentes de las IE primarias: CESAR TRELLES LARA DE TUCAQUE, I.E.N° 15452 DE LIMON Y LA I.E. N° 14351 DE HUASIPE DE LA RED RURAL DE LIMÓN – FRÍAS

Grafico 1

Tabla 13

Distribución de frecuencias de los resultados sobre el desempeño docente de las IE Primarias: Cesar Trelles Lara De Tucaque, I.E.N° 15452 De Limon Y La I.E. N° 14351 De Huasipe De La Red Rural De Limón – Frías

Puntaje	Grupo	
	f1	%
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	0	0
6	0	0

7	6	60
8	0	0
9	1	20
10	1	20

Fuente: Observación realizada a los docentes de las IE primarias: CESAR TRELLES LARA DE TUCAQUE, I.E.N° 15452 DE LIMON Y LA I.E. N° 14351 DE HUASIPE DE LA RED RURAL DE LIMÓN – FRÍAS

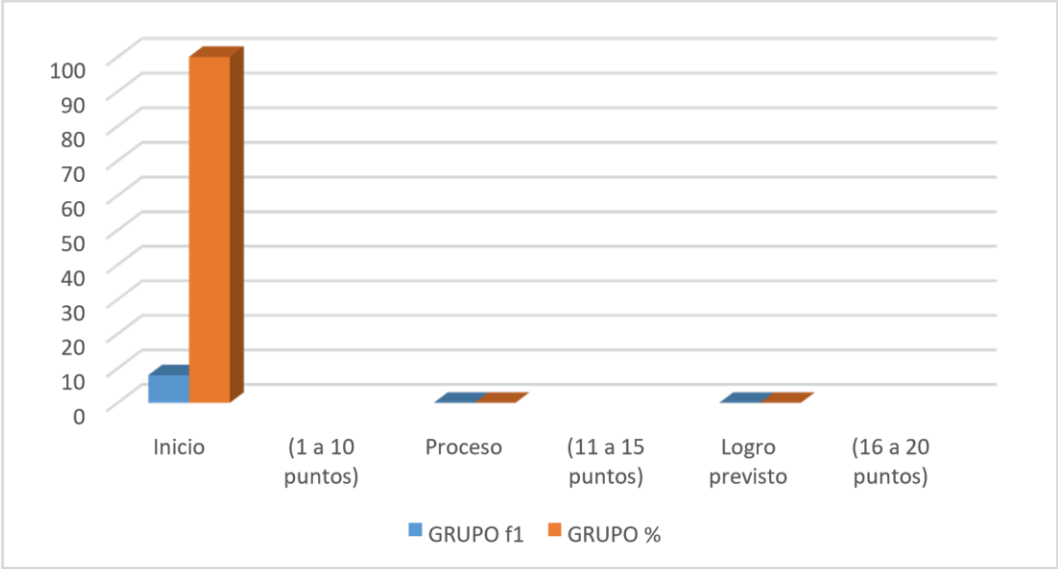
En la tabla 13 se observa que el 60% de los docentes (6) obtuvieron un puntaje de 7, mientras que el 20% correspondiente a un docente obtuvo 9 puntos. De igual manera el 20% (1 docente) tiene una calificación de 9 puntos. De esto se infiere que ningún docente ha obtenido una calificación aprobatoria en el proceso de evaluación del desempeño docente.

Tabla 14

Categorías del nivel de logro de los dominios del Desempeño Docente

PUNTAJE	GR UPO	
	f1	%
Inicio (1 a 10 puntos)	8	100
Proceso (11 a 15 puntos)	0	0
Logro previsto (16 a 20 puntos)	0	0
Total	8	100

Fuente: Observación realizada a los docentes de las IE primarias: CESAR TRELLES LARA DE TUCAQUE, I.E.N° 15452 DE LIMON Y LA I.E. N° 14351 DE HUASIPE DE LA RED RURAL DE LIMÓN – FRÍAS



desarrollar los desempeños previstos y evidencia dificultades en todos los dominios

En la tabla se observa que el 100% (8) de los docentes del grupo de estudio, se encontraron en la categoría inicio. Ningún docente llega a los niveles de logro previsto ni tampoco de proceso.

De este resultado se deduce, que los docentes están recién empezando a

correspondientes a su labor docente y requiere acompañamiento pedagógico permanente en la escuela y la intervención de otras instituciones

Estos resultados son atribuibles a un estilo de dirección deficiente que está primando en las IE primarias: CESAR TRELLES LARA DE TUCAQUE, I.E.N° 15452 DE LIMON Y LA I.E. N° 14351 DE HUASIPE DE LA RED RURAL DE LIMÓN – FRÍAS.

Gráfico 2

Categorías del nivel de logro de los dominios del Desempeño Docente

Fuente: Observación realizada a los docentes de las IE primarias: CESAR TRELLES LARA DE TUCAQUE, I.E.N° 15452 DE LIMON Y LA I.E. N° 14351 DE HUASIPE DE LA RED RURAL DE LIMÓN – FRÍAS

3.2.- PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

1.-Título: Modelo de Liderazgo Directivo para la mejora del Desempeño Docente

2.-Objetivos

General

- Mejorar el Desempeño docente a partir de un Modelo de Liderazgo Directivo sustentada en los aportes teóricos del Desarrollo Organizacional, del Liderazgo Transformador.

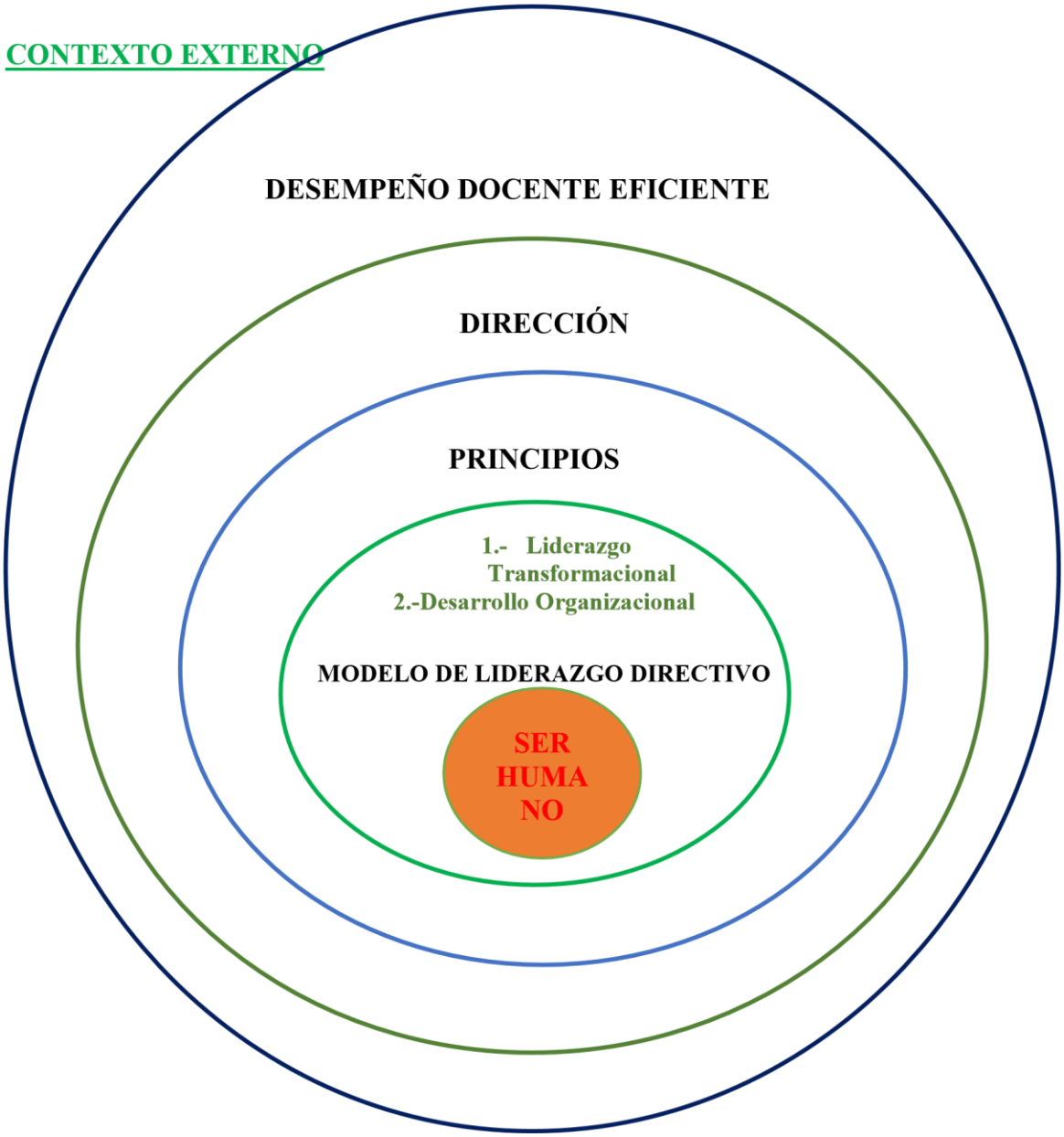
Específicos

- Fundamentar teóricamente el Modelo de Liderazgo Directivo centrada en el Desarrollo Organizacional, del Liderazgo Transformador.

- Elaborar los principios del Modelo de Liderazgo Directivo que garanticen la mejora del desempeño docente

- Elaborar el Perfil del equipo directivos que faciliten un mejor desempeño docente

3.- Modelo de liderazgo directivo



Fuente: Elaboración Propia

4.- Descripción

El Modelo de liderazgo directivo para la mejora del Desempeño Docente tiene como protagonista principal al ***SER HUMANO***, en nuestro caso conformado por los maestros y directivos. Esto implica que el estilo de dirección que se propone debe partir del reconocimiento de sus necesidades, intereses, emociones, aspiraciones, etc.

El considerar al ser humano como eje se sustenta en las propuestas del ***Desarrollo Organizacional*** (que busca mejorar las relaciones humanas, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en el fortalecimiento de la dirección, sobre la base del liderazgo); y b***) El Liderazgo Transformacional*** (el líder transformador debe provocar la transformación necesaria en los docentes para la mejora del desempeño docente a partir de la aplicación de los diversos componente que lo conforman).

La fundamentación teórica se concreta en Principios los cuales orientan el funcionamiento del modelo de liderazgo directivo. Los principios considerados son los siguientes:

- Liderazgo Compartido
- Capacitación Permanente
- Trabajo en equipo
- Motivación personal e institucional

Considerando las propuestas de gestión moderna para viabilizar los principios se proponen grupos de trabajo docente con tareas específicas: Círculo de Auto capacitación e Innovación Institucional y el Centro de Desarrollo del Recurso

Humano.

Este modelo asume que la función directiva abarca a todos los miembros de las IE, como una manifestación de delegación del poder. Esto permitirá un compromiso institucional, propiciando un clima organizacional positivo, lo cual motivará a los docentes a desarrollar las acciones necesarias personales e institucionales que ayudará a la mejora del desempeño docente.

5.--Fundamentación Teórica

La propuesta se sustenta en el Desarrollo Organizacional, y en el Liderazgo Transformador. Ambos coinciden que el ser humano es el centro de la organización esto se manifiesta en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la dirección y liderazgo. El Desarrollo Organizacional busca plantear cambio en la Institución considerando las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. (Hernández, J & Gallarzo, M & Espinoza, J,

2011,).

El estilo de dirección que se asuma depende de la concepción de liderazgo, nuestro modelo asume el de liderazgo transformador. Aquí el liderazgo es visto como un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores. Tiene cuatro componentes: Influencia idealizada; la Motivación inspiradora: (se propone nuevos

desafíos a sus colaboradores. Les motiva, les transmite optimismo, les hace ver situaciones futuras positivas, de forma que consiga influirles para compartir objetivos.) Estimulación intelectual y la consideración individualizada (el líder transformacional es responsable del desarrollo profesional de sus colaboradores.)

6.-Principios

6.1.-Liderazgo Compartido

Se fundamenta en la participación y en la delegación del poder. Por lo tanto el director crea las condiciones para garantizar a participación en los diversos procesos de gestión: planificación, organización, dirección y control.

La delegación del poder fomenta que los docentes, padres de familia, administrativos, directivos, etc. tengan mayor autonomía, esto genera motivación y el compromiso; lo cual ayuda a la mejora del desempeño docente.

6.2.-Capacitación Permanente

Para la mejora del desempeño docente es necesario incorporar a la capacitación permanente como parte de la política institucional, esto facilitara desarrollar las diversas competencias presentes en los cuatro dominios planteados. Este principio da origen a Círculos de auto capacitación. Las Instituciones Educativas deben garantizar tiempo y recursos para la formación continua de los miembros de la escuela como una forma de crecimiento

profesional y personal

6.3.-Trabajo en equipo

Sobre la base de la cooperación los diversos actores institucionales la dirección debe plantear tareas que motiven la participación conjunta de los mismos, igualmente este trabajo en equipo debe contar con estrategias para desarrollar sinergia necesaria para la mejora del desempeño docente.

6.4.- Motivación personal e institucional

Para lograr el compromiso con el quehacer docente es clave para la mejora del desempeño docente por lo que el directivo desde plantear estrategias que garanticen una motivación permanente entre los miembros de la organización. Esta motivación debe fundamentarse en buscar una relación entre las aspiraciones personales con los propósitos de la Institución Educativa, el lograr eso permitirá que los docentes entiendan que el crecimiento organizacional repercute en el crecimiento personal. Esto es un factor clave para la mejora del desempeño docente.

La atención a las necesidades individuales debe ser una tarea del directivo, esto fomenta la motivación de los docentes, lo cual repercutiría en la mejora del desempeño docente en la medida que la motivación va generando compromiso profesional e identidad docente.

El reconocimiento será otra de las características del modelo de liderazgo directivo que planteamos, este será vertical y horizontal.

Fomentar un clima positivo también es parte de este modelo donde el directivo logrará construir dicho clima sobre la base de la participación total y la búsqueda del crecimiento personal, para lo cual se impulsa el desarrollo de proyectos de mejora, estimular su creatividad.

En este principio también se asume la propuesta de liderazgo transformador de atención a la familia como elemento clave de la motivación institucional.

7.-Perfil de los Directivos

- Orienta y conduce a la Institución educativa en la perspectiva del logro de los propósitos institucionales, propiciando la mejora del desempeño docente.

- Reconoce y felicita las acciones de los docentes para la mejora del desempeño docente,

- Impulsa el trabajo en equipo, en base a la cooperación y la visión compartida de la Institución Educativa.
- Incorpora las necesidades individuales de los miembros de la institución educativa en los planes de trabajo institucional

- Propicia un ambiente donde se estimule los aprendizajes de los miembros de la Institución Educativa.

- Delega el poder forma adecuada, tiene una buena empatía, tienen capacidad de escucha y dialogo.

- Desarrolla diversas acciones para garantizar la motivación y el reconocimiento a los miembros de la organización.

8.- Evaluación del Modelo

CRITERIO	INDICADOR	PREGUNTA	MA	A	MA	PA	NA
CONCEPTUALIZACIÓN Y COMPONENTES	Fundamentos Teóricos	Los fundamentos teóricos desarrollados son apropiados					
	Objetivos	La redacción de los objetivos es lógica, coherente y clara					
	Perfil del Equipo Directivo	El Perfil elaborado está bien definido					
		El Perfil elaborado es apropiado para el Modelo de Liderazgo Directivo					
PROTOCOLO	Descripción	La Descripción del Modelo de Liderazgo Directivo es coherente					
	Modelado	La construcción del Modelo de Liderazgo Directivo tiene relación y coherencia					
	Principios	Los Principios recogen los aportes teóricos de la propuesta					
		Los principios operativizan los fundamentos teóricos del Modelo planteado					
PERTINENCIA	D irección eficiente	El modelo propuesto, es pertinente para cumplir y dar respuesta a la necesidad de la mejora del desempeño docente					
APLICABILIDAD	Utilidad	Modelo de Liderazgo Directivo, puede ser replicado, como experiencia, en otras instituciones educativas					

IV. CONCLUSIONES.

4.1. Se ha determinado que el nivel de desempeño docente se encuentra en el nivel de inicio, lo cual es deficiente.

Esto evidencia dificultades en todos los dominios correspondientes a su labor docente y requiere acompañamiento pedagógico permanente en la escuela y la intervención de otras instituciones.

4.2. Se consiguió diseñar un Modelo de Liderazgo Directivo basada en las Teorías de Desarrollo Organizacional, así como la Teoría del Liderazgo Transformador para mejorar el desempeño docente en las IE primarias:

CESAR TRELLES LARA DE TUCAQUE, I.E.N° 15452 DE LIMON Y LA I.E. N° 14351 DE HUASIPE DE LA RED RURAL DE LIMÓN – FRÍAS

.

4.3. Se ha logrado sistematizar y fundamentar un Modelo de Liderazgo Directivo basada en las Teorías de Desarrollo Organizacional, así como la Teoría del Liderazgo Transformador para mejorar el desempeño docente en las IE primarias: CESAR TRELLES LARA DE TUCAQUE, I.E.N° 15452 DE LIMON Y LA I.E. N° 14351 DE HUASIPE DE LA RED RURAL DE LIMÓN – FRÍAS

4.4. En general se puede concluir de que la propuesta Modelo de Liderazgo Directivo basada en las Teorías de Desarrollo Organizacional, así como la Teoría del Liderazgo Transformador brinda herramientas de gestión que contribuyen a la mejora del desempeño docente en las IE primarias: CESAR TRELLES LARA DE TUCAQUE, I.E.N° 15452 DE LIMON Y LA I.E. N°

14351 DE HUASIPE DE LA RED RURAL DE LIMÓN – FRÍAS

V. RECOMENDACIONES.

5.1. Las IE primarias: CESAR TRELLES LARA DE TUCAQUE, I.E.N° 15452 DE LIMON Y LA I.E. N° 14351 DE HUASIPE DE LA RED RURAL DE LIMÓN – FRÍAS debe promover el desarrollo del Modelo de Liderazgo Directivo planteado

5.2. Las IE primarias: CESAR TRELLES LARA DE TUCAQUE, I.E.N° 15452 DE LIMON Y LA I.E. N° 14351 DE HUASIPE DE LA RED RURAL DE LIMÓN – FRÍAS debe asumir el Modelo de Liderazgo Directivo planteado para mejorar el desempeño docente

5.4. En términos generales, se podría argumentar además que; es posible lograr el desarrollo de una dirección eficiente a partir de la implementación formal del Modelo de Liderazgo Directivo basada en las Teorías de Desarrollo Organizacional, , así como la Teoría del Liderazgo Transformador para mejorar el desempeño docente.

VI.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Córdova, H. (2013). *Nuevo plan de desarrollo local concertado del Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, Piura, 2013 -2025.".* Frías-Piura: PUCP.

- Fischman, D. (2005). *El lider transformador II.* Lima: Empresa Editora El Comercio S.A.

- Fischman, D. (2010). *El Lider Transformador I.* Lima: Extramuros.
- George, C & Álvarez, L. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo.* México: Pearson Educación.

- Hernández, J & Gallarzo, M & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque latinoamericano.* México: Pearson Educación.

- Lupano, M. &. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*(6), 107-121. Recuperado el 27 de agosto de 2015, de http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf

- Ministerio de Educación. (2008). *Marco para la Buena Enseñanza.* Santiago de Chile: Impresora Maval Ltda.

- Ministerio de Educación. (2011). *Estándares de Calidad Educativa. Estándares de desempeño profesional docente propuesta para la discusión ciudadana.* Quiito: OEI.

- Ministerio de Educación. (25 de marzo de 2015). Resolución Ministerial N°199-2015. Lima, Perú: El Peruano.

- Ministerio de Educación. (2016). *Marco de un buen desempeño docente.* Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (01 de febrero de 2017). *Desempeño del docente*. Obtenido de https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente-sne/
- Municipalidad Distrital de Frías. (2011). *Municipalidad Distrital de Frías*. Obtenido de http://www.munifrias.gob.pe/index.php/es/ciudad/ubicaciongeografica
- Murillo, F. (2006). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Un estudio comparado entre 50 paises de América y Europa.* Chile: UNESCO.
- Nieto, L. y. (2003). *Manual de la Evaluación del Desempeño.* Bogotá: Ministerior de Educación Nacional.
- Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* Madrid: ESIC Editorial.
- Subsecretaría de Educación. (2010). *Estándares de Desempeño Docente en el Aula para la Educación Básica en México.* México DF: Secretaria de Educación Pública.
- Torres, S. (s/f). *Desarrollo Organizacional.* Venezuela: Universidad Nacional Abierta- Dirección de Investigaciones y Postgrado. Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos14/desarrolloorganiz/
- Valdés, H. (2012). La evaluación del desempeño del docente: un pilar del sistema de evaluación de la calidad de la educación en Cuba. *PANEL: Sistemas nacionales de evaluación: lo que se ha ganado de la experiencia* (págs. 1-17). Cuba: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

ANEXOS

Anexo 1

Dominio I: Preparación para el Aprendizaje

Dominio I: Preparación para el Aprendizaje						
COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACION			FUENTE DE VERIFICACION
			1	3	5	
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.	1	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.				Planificación curricular Sesiones de clase Ficha de monitoreo
	2	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.				Certificación de capacitaciones/ Planificación que refleje las capacitaciones
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	3	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las				Planificación curricular/ Unidades Didácticas

una programación curricular en permanente revisión		estrategias y medios seleccionados.				
	4	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos				Sesión de Aprendizaje/Unidades Didácticas
PUNTAJE						

Fuente: Ministerio de Educación

Anexo 2
Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los alumnos

ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS						
COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACION			FUENTE DE VERIFICACION
			1	3	5	

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	5	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos				
	6	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad				
Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para	7	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica				
que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos	8	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.				
	9	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales				
Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus	10	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.				

estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y contextos culturales.	11	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.				
	12	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.				
PUNTAJE						

Fuente: Ministerio de Educación

Anexo 3
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

PARTICIPACION EN LA GESTION DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD						
COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACION			FUENTE DE VERIFICACION
			1	3	5	
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 que genere aprendizajes de calidad	13	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.				Actas de Reuniones/Fotos del Trabajo
	14	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela				Presentación de proyectos/Informe documentado(avance y resultados de proyectos avanzados)

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	15	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.				Participación de los PPFF(Informes, actas)
	16	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.				Uso de los recursos de la comunidad, evidenciándolo en su planificación en unidades, proyectos y sesiones de clase.
PUNTAJE						

Fuente: Ministerio de Educación

Anexo 4
Desarrollo de la profesionalidad e Identidad Docente

DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD E IDENTIDAD DOCENTE						
COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACION			FUENTE DE VERIFICACION
			1	3	5	
Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	17	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.				Presenta proyectos de mejora
	18	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.				Representa a su IIEE. en eventos, como de líderes, congresos y otros evidenciado en informes, fotos
Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.	19	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar en base a ellos.				-Asiste puntualmente a la IIEE. / -Promueve las normas de convivencia suscribe **actas de Conciliación**
	20	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.				-**Actas de reuniones** las diferentes tomas de decisiones buscando el bienestar de los estudiantes.
PUNTAJE						

Fuente: Ministerio de Educación