

**EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DIRECTIVO PEDAGÓGICO  
Y SU RELACIÓN CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE DEL  
NIVEL SECUNDARIA EN LA INSTITUCION EDUCATIVA EMBLEMÁTICA  
"MERCEDES CABELLO DE CARBONERA". RÍMAC. UGEL 02. LIMA 2018.**

*THE EVALUATION PROCESS OF THE PEDAGOGICAL DIRECTIVE LEADERSHIP AND  
ITS RELATIONSHIP WITH THE EVALUATION OF THE TEACHING PERFORMANCE AT  
THE SECONDARY LEVEL IN THE EMBLEMATIC EDUCATIONAL INSTITUTION  
"MERCEDES CABELLO DE CARBONERA". RIMAC. UGEL 02. LIMA 2018.*

*O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA DA DIRETIVA PEDAGÓGICA E SUA  
RELAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO ENSINO A NÍVEL  
SECUNDÁRIO NA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL EMBLEMÁTICA "MERCEDES  
CABELLO DE CARBONERA" RIMAC. UGEL 02. LIMA 2018.*

**Recibido:** 04 de enero del 2021

**Aprobado:** 28 de febrero del 2021

---

**Leoncio FLORES ESPINOZA**<sup>1</sup>

**Carlos BARRIGA HERNÁNDEZ**<sup>2</sup>

---

### **Resumen**

La incertidumbre y alto índice de desconfianza que existe entre los docentes y sus autoridades directivas especialmente en lo pedagógico, es uno de los problemas claves en la enseñanza aprendizaje.

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

<sup>2</sup> Catedrático. Facultad de Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

En este estudio se comprobó que el Liderazgo Directivo Pedagógico se relaciona con las Competencias Pedagógicas del Docente del nivel secundaria del colegio "Mercedes Cabello de Carbonera". Lima 2018., ya que se mediante un p cuyo valor menor que 0.05 en el análisis estadístico, se demuestra tal relación con un  $r = 0,768$  lo que es correlación de 76,8%. Y relaciona las competencias personales del profesor cuyo  $r = 0,593$  es correlación de 59,3%.

Las competencias desde gestión institucional tienen un  $r = 0,543$  que es 54,3%. Las competencias de gestión comunicativa tienen una relación significativa cuyo  $r = 0,638$  lo que es de 63,8%.

Es importante tomar en cuenta estas correlaciones a fin de disminuir esta brecha entre un liderazgo directivo pedagógico débil y las competencias que debe desarrollar el docente.

Palabras Clave: Evaluación del Liderazgo Directivo Pedagógico - Desempeño Docente - Institución Educativa Emblemática "Mercedes Cabello De Carbonera".

### **Abstract**

The uncertainty and high rate of mistrust that exists between teachers and their governing authorities, especially in pedagogical matters, is one of the key problems in teaching-learning.

In this study it was verified that the Pedagogical Directive Leadership is related to the Pedagogical Competences of the Teacher at the secondary level of the "Mercedes Cabello de Carbonera" school. Lima 2018., since it is through a p whose value less than 0.05 in the statistical analysis, such a relationship is demonstrated with an  $r = 0.768$ , which is a correlation of 76.8%. And it relates the personal competencies of the teacher whose  $r = 0.593$  is a correlation of 59.3%.

Competencies from institutional management have an  $r = 0.543$  which is 54.3%. Communication management competencies have a significant relationship whose  $r = 0.638$ , which is 63.8%.

It is important to take these correlations into account in order to reduce this gap between weak pedagogical directive leadership and the competencies that the teacher must develop.

Key Words: Pedagogical Executive Leadership Evaluation - Teaching Performance - Emblematic Educational Institution "Mercedes Cabello De Carbonera".

### **Introducción**

Hemos tenido reformas educativas importantes. Todas ellas buscaban calidad de vida, especialmente para aquellos que menos oportunidades tienen de educarse, sin embargo, los impactos en el aprendizaje, que se esperaban, se muestran cada vez más esquivos. Las estrategias planteadas para transformar la educación en el Perú, hoy que somos una aldea global, se han vuelto muy complejas. Especialmente cuando visualizamos directivos sin la capacidad y el liderazgo político, social, pedagógico; suficiente para dirigir un centro educativo. El papel de los docentes en este marco del liderazgo pedagógico directivo de torna insatisfactorio.

Sin dejar de reconocer la importancia de las variables del contexto socio-económico así como las de índole institucional, nos encontramos frente a la necesidad de revisar con más profundidad el papel de las variables propiamente pedagógicas, tanto desde el punto de vista del liderazgo directivo como del desempeño docente en el aula de clase, en la escuela.

Por lo expuesto consideramos que la variable clave es el docente, sus métodos, sus actitudes, sus representaciones, pero también lo es, de qué manera el director del centro educativo mira no sólo la organización administrativa sino también el clima organizacional y cuáles son los reflejos que tiene frente a una problemática que a veces se muestra bastante dura respecto a lo que es la diversidad que hay en los colegios sobre todo en las zonas urbano marginales y rurales. Desde este punto de vista, la nueva agenda educativa coloca en un lugar central las preguntas acerca de quién y cómo se enseña, de quién y cómo se dirigen las instituciones.

No tenemos horizontalidad en el trato, difieren respecto a sus valores, a sus representaciones sociales, difieren respecto a las opiniones que ellos tienen sobre aspectos claves de su desempeño. Es necesario que nosotros hagamos un estudio a través de la observación y de una investigación científica con un enfoque cuantitativo del desempeño de los docentes en el marco de una evaluación del liderazgo directivo pedagógico.

Por encima de estas diferencias, un aspecto que es común en los docentes, es el alto nivel de desconfianza que ellos tienen respecto a las responsabilidades de las acciones educativas. Hay mucha incertidumbre, mucha precariedad, hay una sensación muy grande de insatisfacción y es necesario que el docente este satisfecho no sólo en el trato sino en su entorno escolar, para que sus alumnos puedan tener un buen rendimiento y es un buen liderazgo directivo pedagógico el marco de la salud administrativa y organizacional docente.

Pensamos que la homogeneidad cultural de los docentes debe recuperarse, no hay una cultura no sólo profesional sino de buen trato, esto no es más que el resultado de largos períodos de desprofesionalización y de acciones que de una y otra manera desestabilizaron la identidad docente. Hemos visto cómo huelgas claras de lucha respecto a cómo los docentes son asaltados en sus derechos y en las acciones de su lucha respecto a un trato económico justo que les permita, no sólo capacitarse sino también tener los instrumentos necesarios para seguir aprendiendo a lo largo de la vida.

Las reformas educativas que se implementaron en otros años no han tenido resultados que impacten en la enseñanza-aprendizaje, todo este proceso de marginación de la clase docente ha llevado a precarizar este desempeño docente. De ahí la necesidad de este estudio.

Para nadie es desconocido que en las últimas décadas el tema de la enseñanza - aprendizaje en el Perú se ha visto mellada por una precariedad en la gestión no solamente de la dirección de las instituciones educativas sino también en la gestión de Liderazgo directivo pedagógico y en la gestión del desempeño docente.

En última centuria casi todas las instituciones han tenido cambios, nos consta que la que menos cambio ha tenido es la escuela, por ello la importancia de mirar desde el punto de vista de la composición humana de las instituciones educativas los indicadores con el marco de las dimensiones que tienen que ver con un buen liderazgo directivo pedagógico porque nos vamos a centrar en el tema que se refiere a la enseñanza aprendizaje sin dejar de lado las demás variables que tienen que ver con lo socioeconómico, con lo institucional, con la infraestructura, el equipamiento, los recursos, etc, no vamos a dejar eso de lado pero esta investigación científica se suscribe en el marco de la enseñanza aprendizaje a partir del liderazgo directivo pedagógico y su relación con la evaluación del desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática "Mercedes Cabello de Carbonera". Rímac. Lima 2018.

En general la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones, otro elemento problemático que no es desconocido tampoco porque las pruebas PISA así lo demuestran a pesar de todo el esfuerzo que se ha hecho por capacitar docentes por tener alumnos mejor preparados en comunicación, en razonamiento matemático, ciencia y tecnología.

### **Objetivo General**

Determinar si la Evaluación del Liderazgo Directivo Pedagógico tiene relación con la evaluación del Desempeño Docente del nivel secundaria en la Institución Educativa Emblemática "Mercedes Cabello de Carbonera". Rímac. UGEL N° 02. Lima 2018.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer si el Liderazgo Directivo Pedagógico es un factor que tiene relación con las competencias personales del Docente del nivel secundaria en la Institución Educativa Emblemática "Mercedes Cabello de Carbonera". Rímac. UGEL N° 02. Lima 2018.

- Determinar si el Liderazgo Directivo Pedagógico tiene relación con las competencias pedagógicas del Docente del nivel secundaria en la Institución Educativa Emblemática "Mercedes Cabello de Carbonera". Rímac. UGEL N° 02. Lima 2018.

- Comprobar si el Liderazgo Directivo Pedagógico tiene relación con las competencias del docente en la gestión institucional de la Institución Educativa Emblemática "Mercedes Cabello de Carbonera". Rímac. UGEL N° 02. Lima 2018.

- Determinar si el Liderazgo Directivo Pedagógico tiene relación con las competencias de gestión comunicativa del docente en la Institución Educativa Emblemática "Mercedes Cabello de Carbonera". Rímac. UGEL N° 02. Lima 2018.

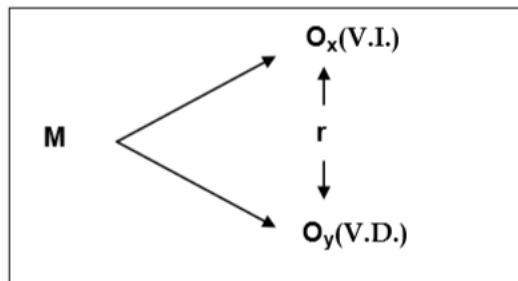
### **Metodología**

*De acuerdo al Dr. Mejía Mejía, Elías (2008), "en su libro sobre: La investigación científica en Educación, tipifica la investigación de la siguiente manera: Según el tipo de conocimiento previo en la investigación, la investigación es científica. Por la naturaleza del objeto de estudio, es factual o empírica. Por el tipo de pregunta planteada en el problema, es investigación teórica explicativa; El método de contrastación de las hipótesis es de efecto a la causa o también llamado ex post facto; El método de estudio de las variables es cuantitativa. El número de variables es bivariadas. Según el ambiente en que se realiza es bibliográfica y de campo; En tanto el tipo de datos que producen es secundario. Según el enfoque utilitario predominante es teóricas o especulativas. La profundidad con que se trata el tema es estudios previos, piloto, exploratorio, o survey".*

Hernández (2014) "Por el nivel de conocimientos, es explicativa porque da respuestas al por qué de la investigación y establece relaciones entre las variables para conocer la estructura y factores que intervienen en el proceso. El diseño aplicable es correlacional explicativa, el cual permitirá la relación entre las variables del estudio, se representa de la siguiente manera:"

## Diseño de la Investigación

Diseño de Investigación Descriptivo – Correlacional



En donde:

- M = Muestra de Investigación.
- Ox = Variable 1.
- Oy = Variable 2.
- r = Relación entre variables.

## Líder y liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española (2014), “la palabra: líder, tiene dos acepciones: i) persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad; y, ii) persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva”.

Pariente (s/f), “sostiene que si bien lo que señala el Diccionario de la Lengua Española nos orienta acerca del concepto líder, utilizado en el habla común, no nos precisa de manera clara su significado; menos aún, podría utilizarse en una investigación, donde no sólo se necesita precisar las variables que lo componen, sino hacerlas operativas”.

Según González (2006), “desde el ámbito histórico-genético, el término líder aparece con la modernidad y es producto del hombre ilustrado; si bien la expresión leader ha sido utilizada en el mundo anglosajón, se extendió a otras

*lenguas y empezó a tener tratamientos y significados nuevos. Desde el ámbito normativo, la expresión en sí es un sustantivo masculino y femenino, y abarca no sólo a la persona, sino al conjunto de personas, denotando una clasificación social, una jerarquización y una asignación normativa, tanto individual como colectiva. Desde el ámbito empírico el término se emplea para describir y representar al que dirige, al que está en cabeza de una clasificación y representa y orienta a un grupo; o, simplemente, la persona, equipo o empresa situados en la cabeza en una clasificación”.*

El liderazgo ha sido también relacionado con la dirección.

*Evans, 2015) “señalan que entre líderes y directivos existe una diferencia básica: los primeros ponen énfasis en los recursos espirituales y emocionales de la organización y buscan el cambio; mientras que, los directivos colocan su interés en los recursos físicos y materiales y se orientan a la gestión. Es por ello, que a los directivos se les exige eficacia, mientras que al líder se le reconoce por su integridad, fidelidad a principios y valores que vivencia, comparte, contagia y construye con sus seguidores. En conclusión, el liderazgo se relaciona más bien con la autoridad informal propia de la dinámica interna, no visible e incontrolable de las organizaciones, mientras que la dirección se refiere a la autoridad institucional, siempre visible, a la que normalmente la acompañan los atributos técnicos y burocráticos propios del cargo”.*

En una investigación realizada por:

*Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., y Yashkina, A. (2009), “han descrito cuatro tipos de prácticas de liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de las/os estudiantes: i) Fijar rumbos; ii) Desarrollar a las personas; iii) Rediseñar la organización; y, iv) Gestionar el programa de estudio. Fijar rumbos. Consiste en ayudar al grupo a desarrollar un conocimiento compartido de la organización, así como de sus actividades y objetivos, con el fin de crear un sentido de propósito o visión. Las prácticas específicas que contribuyen a ello son: identificar y articular una visión, promover la aceptación de objetivos grupales, crear expectativas de alto rendimiento y promover la comunicación efectiva”.*



### **Desarrollar a las personas.**

Leithwood, K. y col. (2009) "Propone que está relacionado con la motivación y el desarrollo de capacidades para elevar la productividad. Entre las prácticas específicas tenemos: ofrecer estimulación intelectual, proporcionar apoyo individualizado y modelar prácticas y valores apropiados".

*Leithwood, K. y col. (2009) "Rediseñar la organización. Quiere decir que las organizaciones deben facilitar el trabajo de sus miembros y que sus estructuras deben ir de la mano con la naturaleza cambiante de la agenda de mejoramiento escolar. Las prácticas específicas incluyen: fortalecer las culturas escolares, modificar las estructuras organizacionales y desarrollar procesos de colaboración".*

*Leithwood, K. y col. (2009) "Gestionar el programa de estudio. Esta categoría reconoce el carácter especial que tienen la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones educativas. Las prácticas específicas son: contar con personal para el programa de enseñanza, monitorear el progreso de las/os estudiantes y las estrategias de mejora escolar, proteger al personal de las demandas improductivas externas y asignar recursos para impulsar los esfuerzos de mejoramiento escolar".*

*Bolívar, A; López, J; y Murillo, J. (2013), "indican que Viviane Robinson (2007), apoyándose en un meta-análisis de estudios cuantitativos que vinculan liderazgo con resultados de estudiantes, de modo paralelo con la anterior, ha definido cinco dimensiones de liderazgo que lo hacen eficaz: i) Establecimiento de metas y expectativas; ii) Obtención y asignación de recursos de manera estratégica; iii) Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum; iv) Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional; y, v) Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo".*

*Bolívar (2010a), "describe cada una de estas dimensiones de la siguiente manera: Establecimiento de metas y expectativas. Implica definir metas importantes y medibles de aprendizaje de manera consensuada, comunicarlas de manera clara a todas/os, e involucrar y comprometer al personal en su logro".*

*Bolívar y col. (2013) "Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional. Está relacionado con un liderazgo que no solo promueva, sino que participe directamente en el desarrollo profesional de las/os docentes. Mayor expertise en liderazgo implica mayor influencia".*

*Bolívar y col. (2013) "Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo. Enfatiza proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje evitando interrupciones, brindando un entorno ordenado dentro y fuera del aula, y promoviendo relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso".*

Por su parte,

*Lorenzo (2004), "propone tres ámbitos o competencias específicas, cada uno con sus respectivos indicadores, que se deben desarrollar en el ejercicio del liderazgo pedagógico o educativo: Construir y/o comunicar una visión y/o misión compartida y clara de la institución educativa y del modelo de educación que se va a implantar. Esto significa: i) Construir un proyecto educativo institucional que implique a toda la comunidad educativa; ii) Transmitir y/o comunicar vivencialmente la visión de la institución educativa; iii) Centrar las metas en aspectos educativos esenciales; iv) Buscar consensos y compromisos de todos los estamentos de la comunidad educativa; v) Clarificar y reflexionar colectivamente sobre las metas y objetivos de la institución educativa; vi) Adecuar las actividades individuales en el aula o las de pequeños grupos a la visión colectiva y consensuada de la institución educativa; y, vii) Incidir en las acciones individuales de docentes y estudiantes, sobre todo cuando se han consensuado".*

*Bolívar y col. (2013) "Gestionar eficazmente la instrucción, implicándose en el diseño y desarrollo del currículo de la institución educativa. Esto implica: i) Entrega apasionada al trabajo académico de docentes y estudiantes; ii) Dedicar tiempo a la coordinación curricular; iii) Hacer las adaptaciones curriculares necesarias; iv) Hacer respetar los horarios de enseñanza; v) Distribuir los cursos con criterios de especialización y preparación; vi) Influir y fomentar la constitución de equipos de trabajo entre docentes; vii)*

*Consensuar políticas sobre evaluación; y, viii) Fomentar la coherencia de las actividades de aula con la visión de la institución educativa.*

*Promover un clima positivo, de comunicación, ordenado, estable y con elevadas expectativas en relación con las/os docentes y estudiantes”.*

Es decir:

*Bolívar y col. “013) “i) Promover el trabajo colaborativo entre las/os docentes; ii) Establecer una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad; iii) Respetar los aportes de cada miembro al desarrollo de la institución educativa; iv) Crear un ambiente de trabajo riguroso y ordenado; v) Expresar expectativas y refuerzos positivos sobre las actividades de las/os docentes, estudiantes, madres y padres de familia; vi) Crear una cultura de innovación y desarrollo profesional de las/os docentes; vii) Buscar soluciones positivas y dialógicas en los conflictos; y, viii) Adquirir capacidad de tolerancia”.*

*Adicionalmente, Bolívar, A; López, J; y Murillo, J. (2013), “sostienen que en una investigación conducida por Louis et al. (2010), sobre las prácticas específicas de liderazgo que afectan al trabajo conjunto de los profesores y a sus prácticas docentes en el aula, descubrieron tres tipos: Compartir el liderazgo con los profesores. El desarrollo de relaciones de confianza entre los docentes □ La provisión de medios para la mejora de la enseñanza”.*

Posteriormente,

*Day et al. (2010. Citados por Bolívar, A; López, J; y Murillo, J., 2013) “han ampliado a ocho las dimensiones clave para un liderazgo exitoso: Definir la visión, valores y dirección, construyendo confianza. Visión fuerte y clara sobre un conjunto de valores para su escuela, que condicionan las acciones, estableciendo un sentido claro de dirección y propósito de la escuela, ampliamente compartidos. Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje. Modos en que la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos podrían ser maximizados (ambiente y estructura de instalaciones, mejora de las aulas, etc.). Reestructurar la organización:*

*rediseñar roles y responsabilidades. Rediseñar las funciones y las formas de liderazgo en modos horizontales que promuevan el compromiso e implicación del personal. Mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Crear un ambiente de aprendizaje para que los docentes ensayen nuevos modelos y enfoques alternativos más eficaces. Incrementar la autoestima y autoeficacia. Rediseñar y enriquecer el currículum. Intervenir en el currículum como una forma de ampliar la participación y mejorar los desempeños, ampliar las oportunidades de aprendizaje y el acceso de todos los alumnos al currículum ofrecido. Cuidar la flexibilidad y continuidad entre etapas educativas”.*

*Bolívar y col. (2013) “Mejorar la calidad del profesorado. Los directivos proporcionan una rica variedad de oportunidades para el desarrollo, para elevar el nivel y mantener la motivación y el compromiso. Formación basada en la escuela conjuntada con apoyos externos. Construir relaciones dentro de la comunidad escolar. Desarrollan y mantienen relaciones positivas con el personal de todos los niveles. Preocupación por el bienestar profesional y personal. Relaciones de confianza y respeto mutuo, que engendra lealtad de los padres, el personal y los alumnos. Construir relaciones fuera de la comunidad escolar. Construcción y mejora de la imagen y reputación de la escuela y el compromiso con la comunidad como dimensiones esenciales del éxito a largo plazo. Red de vínculos entre la escuela con otras organizaciones de la comunidad local”.*

*Rodríguez (2011), “señala que según el Ministerio de Educación de Chile, el líder pedagógico centra su quehacer educativo en: Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos institucionales, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de las y los docentes. Asegurar la sistematización de información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje”.*

*Rodríguez (2011) “Además, expresa que las prácticas de liderazgo pedagógico que han dado buenos resultados se basan en que han: Ajustado los estilos de dirección a las necesidades del contexto. Gestionado cambios en la institución educativa. Administrado*

*y ejecutado de manera eficaz y eficiente diversas tareas. Sido autocríticos. Sido rigurosos en la supervisión, evaluación y el seguimiento al trabajo docente. Sido más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio y preocupados por la actualización y renovación. Aceptado desafíos y tenido mayor proyección o visión de futuro. Mostrado mayor dominio técnico. Sido más optimistas. Trabajado colaborativamente, es decir en equipo, compartiendo y delegando tareas”.*

*El Ministerio de Educación de El Salvador (2008), “considera que un/a director/a líder pedagógico: Contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa a la comunidad educativa para que planifique, ejecute y evalúe acciones en mejora de los aprendizajes. Convierte la institución educativa en un espacio de aprendizaje, no permite el aislamiento entre docentes, por el contrario, integra recursos y acciones para lograr que la institución educativa actúe como un todo planificado en procura de conseguir más y mejores aprendizajes”.*

*MINEDU (2012) “En esta perspectiva, la dirección asume tres roles: Gestiona el currículo. Promueve entre las/os docentes el trabajo en equipo para adecuar y contextualizar el currículo y los sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; y, organiza el desarrollo del currículo tomando en cuenta el uso del tiempo, el trabajo en grupo de las/os estudiantes, el uso de los espacios educativos y recreativos, etc. Promueve el cambio. Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otras instituciones educativas que animen procesos de cambio, promueve el diseño e implementación de proyectos de innovación y mejora, y desarrolla acciones tendientes a vencer la resistencia al cambio. Monitorea indicadores educativos. Orienta su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando elevar el rendimiento académico y que todas/os las/os estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada al grado correspondiente”.*

*Gento y Cortés (2011), “asumiendo que el ejercicio del liderazgo en una institución educativa debe ser eminentemente pedagógico, proponen un perfil de líder pedagógico de ocho dimensiones: 1. Carismática; es decir, atraer fácilmente hacia sí a las personas con las que establece algún tipo de contacto. 2. Emocional; quiere decir, tratar a todos con elevada amabilidad, consideración y reconocimiento. 3. Anticipadora; significa dirigir la*

atención al futuro de la organización y percepción de las consecuencias que se deriven de las soluciones planteada. 4. Profesional; es decir, impulsar la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos, facilitar la disponibilidad de recursos y el empleo de estrategias para lograr mayor efectividad. 5. Participativa, quiere decir, estimular el trabajo cooperativo en proyectos en los que estén comprometidos por su intervención en las decisiones que se han tomado en cada una de las fases de su realización. 6. Cultural; significa promover la construcción de una cultura propia de la institución educativa. 7. Formativa; es decir, preocuparse por su propia formación y por la de las personas de la institución educativa. 8. Gerencial o administrativa; quiere decir, seleccionar docentes, clarificar funciones, adquirir recursos, gestionar el tiempo y participar en los órganos de representación y decisión institucional”.

#### **Desempeño Profesional Docente**

Según el Diccionario de la Lengua Española, de Real Academia Española (2014), “la palabra Desempeño significa: Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse.

El término desempeñar tiene hasta siete acepciones: 1. Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; 2. Representar un papel en una obra artística; 3. Recuperar lo depositado en garantía de un préstamo, saldando la deuda acordada; 4. Liberar a alguien de los empeños o deudas que tenía contraídos; 5. Sacar a alguien airoso del empeño o lance en que se hallaba; 6. En las corridas de rejones, apearse para herir al animal con la espada; y, 7. Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”

MINEDU (2014) “Las diversas acepciones que tiene desempeñar ayudan a entender mejor el sentido y naturaleza conceptual de la palabra desempeño. A excepción de tres de ellas que están referidas a cuestiones de orden económico y una a la actividad taurina, las restantes guardan relación con la práctica profesional, con cumplir una responsabilidad y con realizar una acción o un servicio. De lo anterior podemos colegir que desempeño implica el cumplimiento efectivo de un conjunto de actividades y funciones inherentes a un cargo o un puesto de trabajo en una organización. Este término es usado con regularidad en el contexto empresarial e indica el grado o nivel de eficacia y eficiencia logrado por un/a trabajador/a o empleado/a; en consecuencia, desde esta perspectiva, el desempeño de un/a trabajador/a se encuentra en estrecha relación con el éxito o fracaso



*de una empresa, puesto que su desenvolvimiento laboral, junto al de las/os otras/os trabajadoras/es, incide en el correcto o incorrecto funcionamiento de una empresa”.*

*MINEDU (2014) “Sin embargo, el término desempeño, es también usado en el ámbito académico. Así tenemos que en las instituciones educativas, se puede conocer el desempeño de un/a estudiante a partir de las calificaciones que les otorgan las/os docentes luego de evaluar sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; y, en este mismo sentido, es factible saber sobre el desempeño del/la docente, a partir de la evaluación que se haga interna o externamente en base a criterios previamente establecidos”.*

*De otro lado, la palabra Profesional, según el Diccionario de la Lengua Española, de Real Academia Española (2014), “tiene cinco acepciones: Perteneiente o relativo a la profesión; Que ejerce una profesión; Que practica habitualmente una actividad, incluso delictiva, de la cual vive; Que ejerce su profesión con capacidad y aplicación relevantes; y, Hecho por profesionales y no por aficionados. Estas acepciones evidencian la relación que existe entre lo profesional y la Profesión, la cual tiene cuatro acepciones: Acción y efecto de profesar; Empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución; Conjunto de personas que ejercen una misma profesión; Ceremonia eclesiástica en que alguien profesa en una orden religiosa. En consecuencia, el término profesional se refiere a ejercer o practicar un oficio o profesión por el cual la persona recibe una retribución”.*

*Subsecretaría de Educación Básica (2010) “Desde el ámbito de la educación, la profesión es la de ser docente. La docencia implica variadas acciones y se ejerce en diversos ámbitos y con diferentes grados de responsabilidad. Las y los docentes llevan a cabo actividades como: enseñar, conversar con las madres y los padres de familia, orientar a las y los estudiantes, intervenir en situaciones conflictivas, asumir procesos de formación continua, etc.; y se desempeñan en el aula, la institución educativa y otras instancias del sistema educativo. Su responsabilidad en cada uno de ellas es diferenciada, pues su participación e injerencia es distinta en cada ámbito de acción, lo que la hace una profesión compleja”.*

En efecto, como bien señala el Ministerio de Educación (2012), "las profesiones son prácticas sociales que se configuran a partir de necesidades específicas de una sociedad en un determinado momento histórico. Cumplen una función social y poseen un saber específico sobre el cual sus practicantes tienen dominio. Están sujetas a las demandas y expectativas de los procesos sociales y culturales; por ello, cambian en sus sentidos, su tecnología y su valor por efecto de los procesos económicos, sociales y culturales; pero, también, por la misma actuación de sus profesionales, en tanto forman parte de una comunidad".

### **Desempeño Profesional Docente**

*Martínez, G., y Guevara, A., (2015), "el desempeño profesional alude a toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución. Más específicamente, en referencia al desempeño profesional docente, sostiene que es la actuación del profesor de acuerdo a sus competencias pedagógicas para poder orientar, guiar, y evaluar el proceso de aprendizaje del alumno, para lo cual se debe tener el dominio de tareas y funciones específicas para la función docente".*

Tratándose del desempeño profesional docente, es necesario abrir la caja negra es decir, entrar en el aula y en los diversos espacios físicos donde las y los docentes generan situaciones de aprendizaje, a fin de conocer lo que pasa en ellos. Acercarse a estos espacios, implica contar con ciertos elementos que permitan recoger información, procesarla, analizarla y dar cuenta de sus alcances, tanto a los directamente implicados como a los distintos actores educativos con el propósito de diseñar e implementar políticas y programas de mejoramiento profesional continuo. Uno de estos elementos lo constituyen los estándares de desempeño profesional docente.

"Que el aprendizaje ocurra es la principal responsabilidad social de los docentes. Los maestros enseñan a los alumnos en diversas formas, espacios y momentos, pero es en el aula donde su profesión se realiza de manera intensa, pues allí su rol tiene un significado preponderante.

El quehacer de los maestros en el aula se materializa en su desempeño en cuanto a habilidades, actitudes, saberes y valores. No basta que sepa; es preciso que ese



conocimiento esté dispuesto en el salón de clases de tal manera que permita el aprendizaje de los estudiantes" (Subsecretaría de Educación Básica, "2010).

### **Estándares del Desempeño Profesional Docente**

Ferrer (2006) "Los términos estándar o estándares, no tienen el mismo significado para todas las personas. Algunos utilizan indistintamente los términos resultados, metas, logros de aprendizaje o desempeños. Lo más controversial se ha producido cuando para muchas personas, estos términos refieren a uniformidad en las características de un objeto, a un patrón o a un modelo para su producción; acepción que está asociada con los procesos de producción industrial de objetos de consumo masivo".

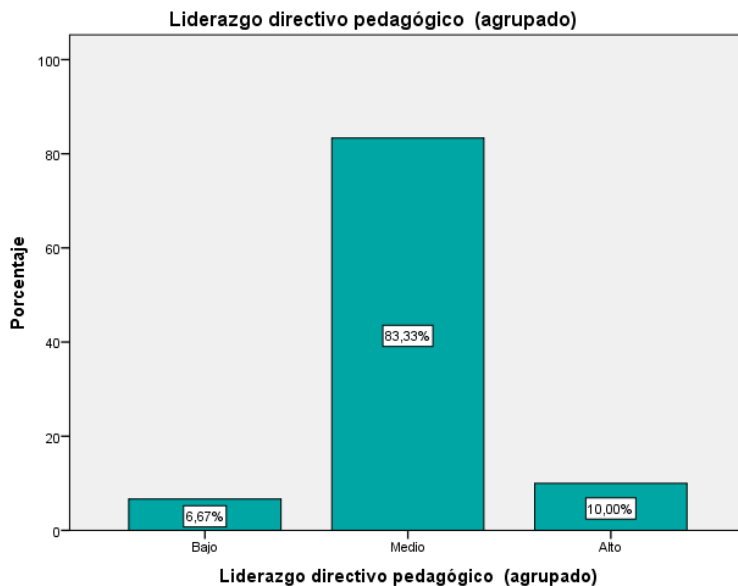
*Barrera y Myers (2011) "En efecto, los estándares surgieron en el sector industrial con dos propósitos fundamentales: asegurar la uniformidad e intercambiabilidad de los productos y establecer referentes que aseguraren que los productos guarden una calidad mínima. El primer propósito, permite que las empresas fabriquen productos bajo especificaciones uniformes y entren eficientemente en el mercado, permitiendo el intercambio; y, el segundo propósito, está orientado a proteger al consumidor, asegurándole que el producto que compra es de calidad. No obstante, es importante anotar que los estándares en el sector industrial no necesariamente determinan cómo se deben producir los bienes, sino que especifican las características y calidad mínima que deben de tener".*

*Para los involucrados en la educación, dice Arregui (2000), "la asociación de los estándares con la idea de homogeneización o uniformidad, desentona con la diversificación, la flexibilización y la adaptación curricular, así como con las nuevas ideas sobre estilos y ritmos de aprendizaje. Solo para pocos los estándares son objetivos o metas altas, cánones de excelencia a los que deben aspirar la totalidad de estudiantes, docentes, futuros docentes y formadores de docentes".*

## Resultados y discusión

Figura 1: Liderazgo directivo pedagógico

Fuente: Elaboración propia



*“Se puede apreciar que el 6,7% de los docentes se encuentran en el nivel bajo con relación al liderazgo directivo pedagógico. El 83,3% de los docentes presenta un nivel medio y el 10% de los docentes se encuentran en un nivel alto”.*

Figura 2: Evaluación del desempeño docente

Fuente: Elaboración propia

*“Se puede apreciar que el 10% de los docentes se encuentran en el nivel bajo con relación a la evaluación del desempeño docente. El 81,7% de los docentes presenta un nivel medio y el 8,3% de los docentes se encuentran en un nivel alto”.*

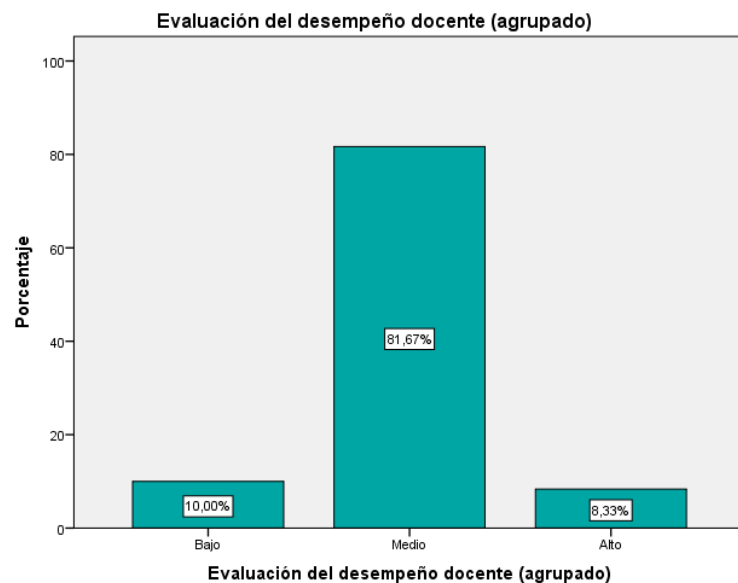
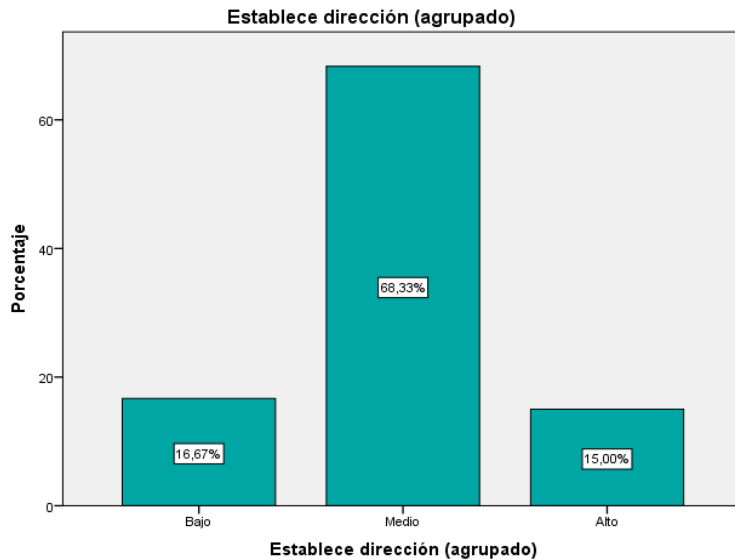


Figura 3: Establece dirección

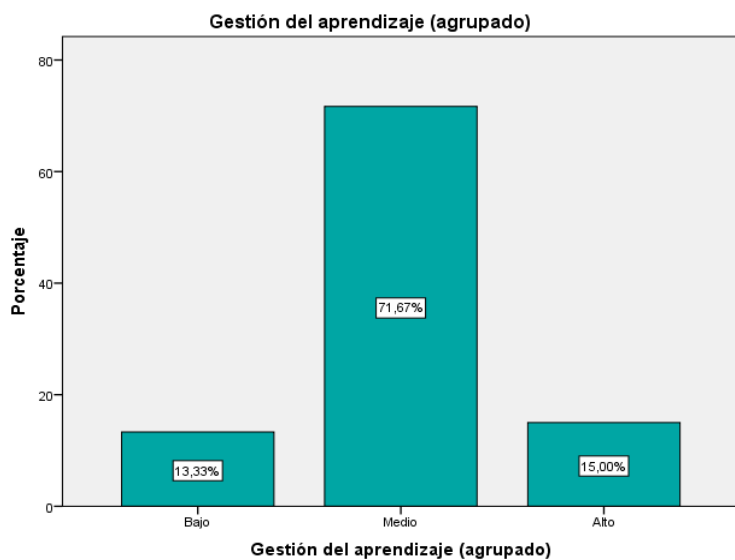
Fuente: Elaboración propia



*“Se aprecia que el 16,7% de los docentes se encuentran en el nivel bajo con Establece dirección. El 68,3% de los docentes presenta un nivel medio y el 15% de los docentes se encuentran en un nivel alto”.*

Figura 4: Gestión del aprendizaje

Fuente: Elaboración propia



*“Se observa que el 13,3% de los docentes se encuentran en el nivel bajo con gestión del aprendizaje. El 71,7% de los docentes presenta un nivel medio y el 15% de los docentes se encuentran en un nivel alto”.*

Figura 5: Frecuencia de Rediseña la organización

Fuente: Elaboración propia

*“Se observa que el 20% de los docentes se encuentran en el nivel bajo con rediseña la organización. El 71,7% de los docentes presenta un nivel medio y el 15% de los docentes se encuentran en un nivel alto”.*

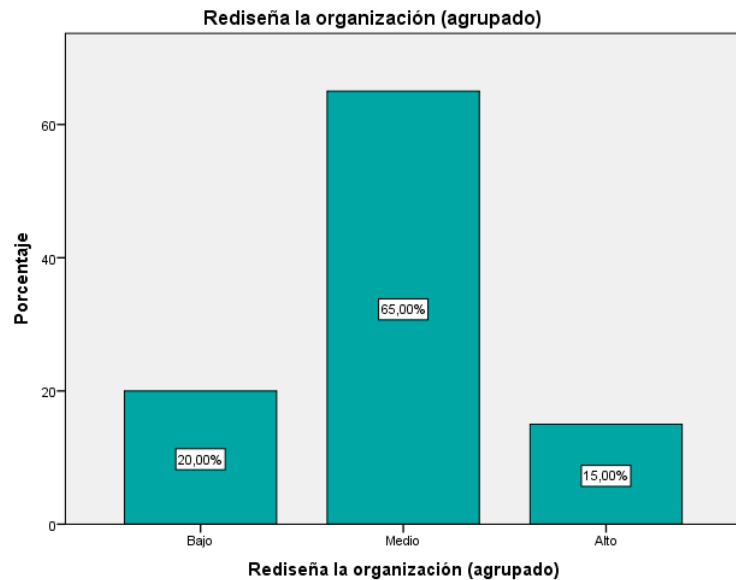
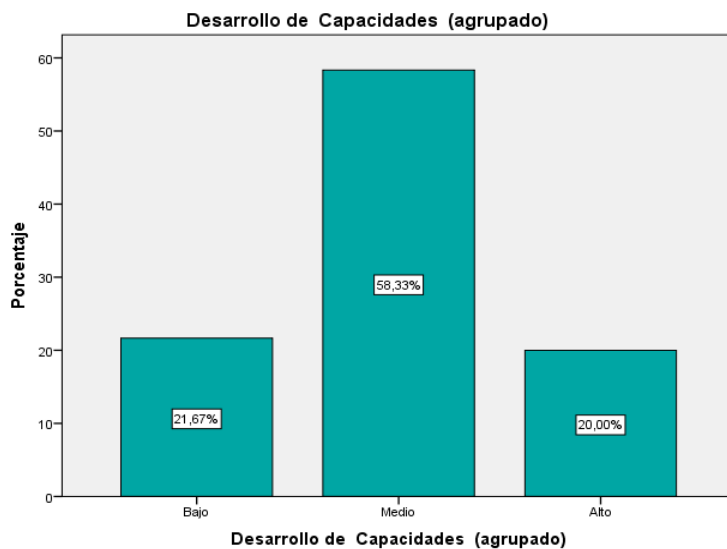


Figura 6: Desarrollo de capacidades

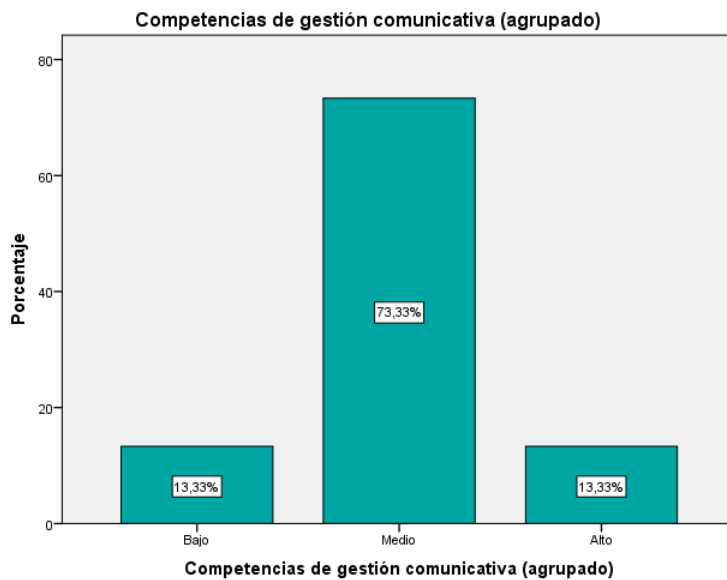
Fuente: Elaboración propia



*“Se puede apreciar que el 21,7% de los docentes se encuentran en el nivel bajo con desarrollo de capacidades. El 58,3% de los docentes presenta un nivel medio y el 20% de los docentes se encuentran en un nivel alto”.*

Figura 7: Competencias de gestión comunicativa

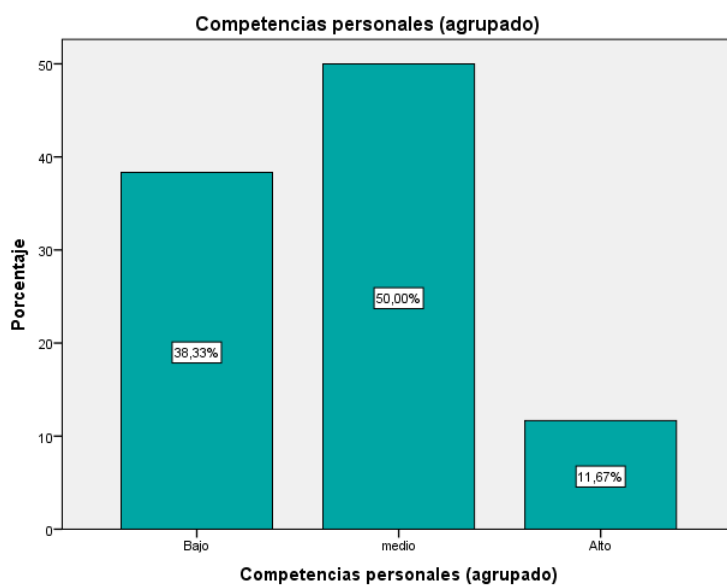
Fuente: Elaboración propia



*“Se aprecia que el 13,3% de los docentes se encuentran en el nivel bajo con competencias de gestión comunicativa. El 73,3% de los docentes presenta un nivel medio y el 13,3% de los docentes se encuentran en un nivel alto”.*

Figura 8: Competencias personales

Fuente: Elaboración propia



*“Se puede apreciar que el 38,3% de los docentes se encuentran en el nivel bajo con competencias personales. El 50% de los docentes presenta un nivel medio y el 11,7% de los docentes se encuentran en un nivel alto”.*

Figura 9: Competencias pedagógicas

Fuente: Elaboración propia

*“Se puede observar que el 40% de los docentes se encuentran en el nivel bajo con competencias personales. El 46,7% de los docentes presenta un nivel medio y el 13,3% de los docentes se encuentran en un nivel alto”.*

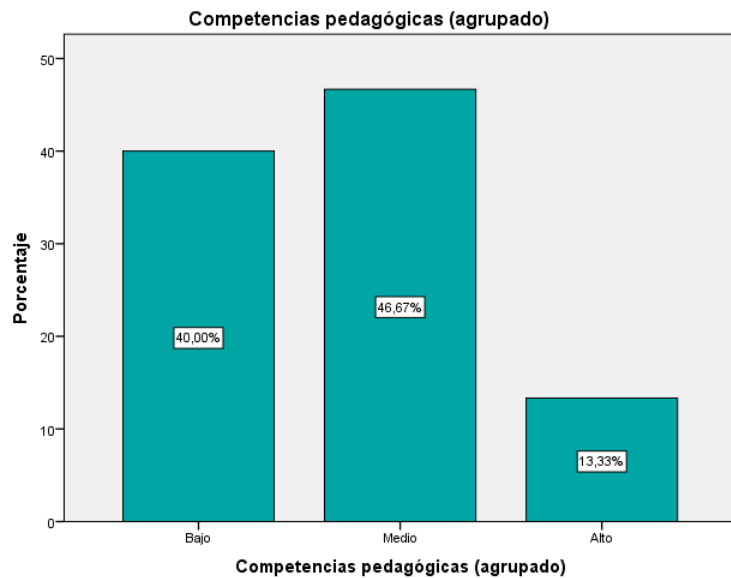
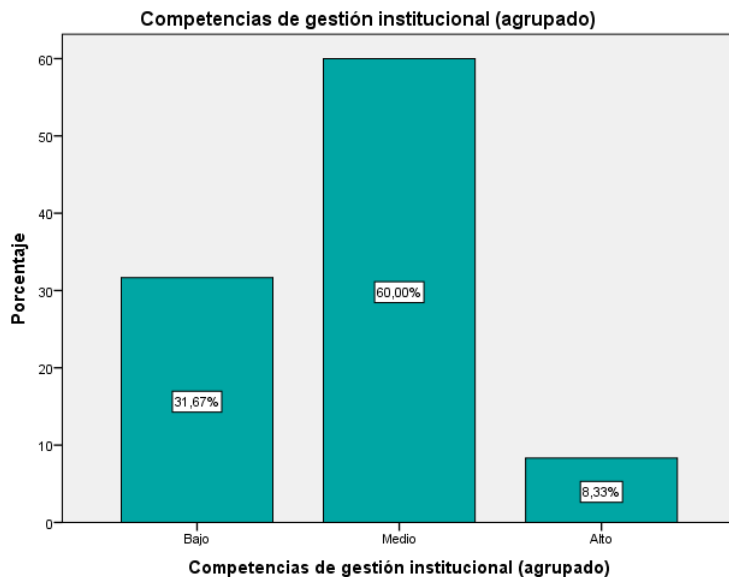


Figura 10: Competencias de gestión institucional

Fuente: Elaboración propia



*“Se puede apreciar que el 31,7% de los docentes se encuentran en el nivel bajo con competencias personales. El 60% de los docentes presenta un nivel medio y el 8,3% de los docentes se encuentran en un nivel alto”.*

## **Conclusiones**

El Liderazgo Directivo Pedagógico se relaciona con las competencias pedagógicas del Docente del nivel secundaria del colegio "Mercedes Cabello de Carbonera". Rímac. UGEL N° 02. Lima 2018.

El Liderazgo Directivo Pedagógico es un factor que se relaciona con las competencias personales del Docente del nivel secundaria del colegio "Mercedes Cabello de Carbonera".

El Liderazgo Directivo Pedagógico es un factor que se relaciona con las competencias personales del Docente del nivel secundaria del colegio "Mercedes Cabello de Carbonera".

El Liderazgo Directivo Pedagógico se relaciona con las competencias del docente en la gestión institucional de la Institución Educativa Emblemática "Mercedes Cabello de Carbonera".

El Liderazgo Directivo Pedagógico se relaciona con las competencias de gestión comunicativa del docente en la Institución Educativa Emblemática "Mercedes Cabello de Carbonera".

## **Recomendaciones**

Se recomienda que:

- Se incremente la evaluación del desempeño docente para obtener mejores resultados en la Liderazgo Directivo Pedagógico del nivel secundaria en la Institución Educativa Emblemática "Mercedes Cabello de Carbonera". Rímac. UGEL N° 02. Lima 2018.

- Se incremente competencias del docente en la gestión institucional para obtener mejores resultados en la Liderazgo Directivo Pedagógico del nivel secundaria en la Institución Educativa Emblemática "Mercedes Cabello de Carbonera". Rímac.

- Se incremente gestión comunicativa del docente para obtener mejores resultados en la Liderazgo Directivo Pedagógico del nivel secundaria en el colegio "Mercedes Cabello de Carbonera".

- Se incremente competencias pedagógicas del Docente para obtener mejores resultados en la Liderazgo Directivo Pedagógico del nivel secundaria en el colegio "Mercedes Cabello de Carbonera".

- Se incremente competencias pedagógicas del Docente para obtener mejores resultados en la Liderazgo Directivo Pedagógico del nivel secundaria en el colegio "Mercedes Cabello de Carbonera".



## Referencias bibliográficas

Avalos, B. (2008). Notas sobre la formulación y el uso de estándares para evaluar el desempeño docente. USAID.

Barrera, I., y Myers, R. (2011). Estándares y evaluación docente en México: El estado del debate. PREAL - Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y El Caribe. Serie Documentos N° 59. Chile.

Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. Recuperado de <[www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005)>

Evans, E. (2015). Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas. Tesis doctoral. Universitat de Valencia. Programa de Doctorado 700H. Psicología de la Educación y Desarrollo Humano. España.

Gento, S., y Cortés, J. (2011). Formación y liderazgo para el cambio educativo. Paper presented at the I Congreso Internacional RIAICES, 22-24 de febrero. Universidade do Algarve Faro, Portugal.

González, V. (2006). El liderazgo social. *Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación*. N° 11-12 (Vol. 13) Año 10°

Leithwood, K., y Jantzi, D.(2009). Efectos del liderazgo transformacional sobre las condiciones organizacionales y el compromiso de los alumnos con la escuela. En: *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación Fundación Chile. Santiago de Chile. Impreso en Salesianos.

López, J., y Lavié, J. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*. Vol. 14, N° 1

Martínez, G., y Guevara, A. (2015). La evaluación del desempeño docente. *Ra Ximhai*. Vol. 11, Núm. 4, julio-diciembre, pp. 113-124. Universidad Autónoma Indígena de México. El Fuerte, México

Ministerio de Educación (2014). Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela. Lima.

Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio. Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4, No. 4e

OCDE. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Real Academia Española (2014). Diccionario de la lengua española. Vigésimotercera edición. Edición del Tricentenario. En: <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV>

Rodríguez, M. (2013). La dirección y el liderazgo del directivo, y la calidad del desempeño de los docentes, del Instituto de Idiomas, de la Universidad Nacional de Loja, en el período 2011-2012. Lineamientos Alternativos". Tesis presentada para optar el Grado de Magister en Administración Educativa, en el Área de la Educación, el Arte y la Comunicación, de la Universidad Nacional de Loja. Ecuador.

Vaillant, D. (2004). Construcción de la profesión docente en América Latina. Tendencias, temas y debates. PREAL - Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y El Caribe. N° 31.

Vázquez, V., y Escámez, J. (2010). La profesión docente y la ética del cuidado. Revista Electrónica de Investigación Educativa – REDIE. Vol.12 spe. Ensenada.