

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN  
EDUCATIVAS

**"LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DOCENTE**

**(Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.)".**

TESIS DE GRADO

**MANUEL RAXULEU AMBROCIO**

CARNET 2109-00

QUETZALTENANGO, DICIEMBRE DE 2014

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN  
EDUCATIVAS

**"LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DOCENTE**

**(Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.)".**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**MANUEL RAXULEU AMBROCIO**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PEDAGOGO CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS EN  
EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, DICIEMBRE DE 2014  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. HILDA ELIZABETH DIAZ CASTILLO DE GODOY

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

DR. ADAN PEREZ PEREZ

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LIC. JORGE MARIO ROJAS FERNANDEZ  
LIC. JOSE CARLOS QUEMÉ DOMÍNGUEZ  
LIC. LIGIA DEL CARMEN AMEZQUITA HERNANDEZ

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: ARQ. MANRIQUE SÁENZ CALDERÓN

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ



**Universidad  
Rafael Landívar**  
Tradición Jesuita en Guatemala

**CAMPUS DE QUETZALTENANGO**  
Facultad de Humanidades  
Departamento de Pedagogía  
Teléfono (502) 77368663-65  
Fax: (502) 77368663-65  
21 Avenida 8-10 zona 3. Quetzaltenango

Quetzaltenango, 31 de octubre de 2014.

**Maestra:**  
Bessy Ruiz Barrios  
Coordinadora Facultad de Humanidades  
Su despacho.

**Respetable Maestra Ruiz:**

De la manera más atenta me dirijo a usted para informarle, y, en cumplimiento del nombramiento contenido en el Oficio No. 001-2014-evlv, de fecha 28 de agosto de 2014; en el que me nombra Asesor de la tesis, titulada: "LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DOCENTE". (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.). Que el estudiante Manuel Raxuleú Ambrocio, con carnet No. 210900, de la Licenciatura en: Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas; ha realizado con satisfacción el proceso de investigación de la tesis.

Para el efecto, es importante informarle que el estudiante Raxuleú Ambrocio, siguió los pasos del método científico y las fases de la investigación establecidas en la "Guía para realizar el trabajo de graduación" de la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar para la realización de esta importante investigación. Además, informarle que realizó todas las observaciones y sugerencias vertidas oportunamente para la profundización de la investigación. Por lo mismo, el contenido del informe de esta tesis constituye un valioso aporte para la comunidad educativa, pero, especialmente a los Directores para fortalecer su liderazgo en el cumplimiento de sus funciones. Por lo anterior, apruebo el proceso de investigación realizado por el estudiante Raxuleú Ambrocio, de acuerdo a las especificaciones arriba indicadas.

Por su atención y deferencia quedo de usted altamente agradecido.

Atentamente,

  
Dr. Adán Pérez Y Pérez  
Col. Activo No. 4,302.




**Orden de Impresión**

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante MANUEL RAXULEU AMBROCIO, Carnet 2109-00 en la carrera LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 05851-2014 de fecha 2 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DOCENTE  
(Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.)"**

Previo a conferírsele el título de PEDAGOGO CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de diciembre del año 2014.

  
\_\_\_\_\_  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar



## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Liderazgo.....	11
1.1.1 Definición de liderazgo.....	11
1.1.2 Teorías sobre el liderazgo educativo.....	13
1.1.3 Características de un líder.....	16
1.1.4 Diferencias entre dirigir y liderar.....	17
1.1.5 El director escolar como líder.....	18
1.1.6 Dimensiones del liderazgo directivo.....	21
1.1.7 Papel del director en la dimensión pedagógica.....	22
1.1.8 Cualidades del director eficaz.....	23
1.2 Desempeño docente.....	24
1.2.1 Definición de desempeño docente.....	24
1.2.2 Perfil y competencias del docente del siglo XXI.....	25
1.2.3 Competencia pedagógica del docente.....	27
1.2.4 Factores que determinan el desempeño docente.....	29
1.2.5 Campos o dimensiones del desempeño docente.....	29
1.2.6 Dominios, competencias y desempeños en la docencia.....	31
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>35</b>
2.1 Objetivos.....	36
2.2 Variables.....	36
2.3 Alcances y límites.....	42
2.4 Aporte.....	43
<b>III. MÉTODO.....</b>	<b>44</b>
3.1 Sujetos.....	44
3.2 Instrumentos.....	47
3.3 Procedimiento.....	50
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	52

<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>73</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>85</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>91</b>



## Resumen

El liderazgo efectivo y el buen desempeño pedagógico docente son los dos factores más determinantes en la calidad del proceso educativo. Demandan altas capacidades, cualidades y actitudes de quienes ejercen cargos directivos y actividades de docencia para responder con precisión y seriedad a los objetivos y exigencias de la actualidad, caracterizada por consumir una sucesión de cambios inmediatos y repentinos en su estructura organizativa y recorrido histórico. No obstante, en los institutos de educación básica, tanto directivos como docentes, se hallan con considerables dificultades en el desarrollo de sus atribuciones debido a diversas e históricas causales. Este estudio es de tipo descriptivo correlacional y tuvo como objetivo principal, describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 237 sujetos, de los cuales 9 son directores, 70 docentes y 158 estudiantes del grado de tercero básico de los institutos del Distrito Escolar No. 07 -06-03, con sede en aldea La Ceiba, municipio de Santa Catarina Ixtahuacán del departamento de Sololá. Para la obtención de los datos se utilizó la técnica de la encuesta en la que se aplicaron 3 cuestionarios de investigación. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, estratificado o de afijación proporcional para estimar la cantidad de estudiantes encuestados por instituto. Estadísticamente, se aplicó la Fiabilidad de Proporciones y la Correlación de Pearson. El estudio demostró que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.

**Palabras clave:** liderazgo directivo, desempeño pedagógico docente, competencias.

## I. INTRODUCCIÓN

El primer factor preponderante en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, lo constituye el desempeño pedagógico del docente, seguido por del liderazgo del director. Desde esta perspectiva, un proceso educativo de calidad se caracteriza por las más altas capacidades de los profesionales involucrados en su desarrollo. La segunda condicionante en importancia, el liderazgo directivo, influye de manera directa el desempeño de los maestros y de forma indirecta el aprendizaje de los educandos.

El proceso de Reforma Educativa del país ha planteado la necesidad de redoblar esfuerzos en mejorar las competencias directivas y de docencia, sin embargo, en la actualidad del sistema educativo nacional, son escasas las acciones y pocos los avances en el abordaje de ambas variables lo que representa una enorme desventaja de los institutos de educación básica en ofrecer la formación integral de los educandos. Sí, los dos factores aludidos, son los más categóricos en la calidad educativa, es fácil suponer que, en el momento actual, no son llevados a cabo con eficacia y efectividad. Los resultados de las evaluaciones nacionales destinadas a medir los aprendizajes de los estudiantes, son rotundamente deficientes.

En consecuencia, enfocar los esfuerzos investigativos hacia esa realidad, constituye un paso importante que contribuye al reconocimiento de las deficiencias como tarea previa a la búsqueda de alternativas de solución. La importancia de este estudio, estriba en el aporte de datos objetivos y científicos sobre las características de la realidad directiva y docente de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03, con sede en aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá; sector indígena y rural que padece grandes problemas en el sector de educación, como la baja cobertura escolar en el nivel medio, inequidad de género en el acceso educativo, infraestructura en malas condiciones y bajos niveles de promoción, así como los embates de los problemas socioeconómicos como la pobreza extrema y pobreza generalizada.

El objetivo principal de esta investigación es, describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico docente. Las dos variables planteadas están ampliamente abordadas en los antecedentes como en el marco teórico conceptual. Ambas, han sido caracterizadas desde la visión pedagógica, sin entrar a considerar con profundidad, otras dimensiones de las mismas. Este estudio se enmarca dentro los lineamientos de investigación establecidos en la Universidad Rafael Landívar. Se ubica en los ejes de Cultura de Paz y Gestión Administrativa y el tema de Gestión de Centros Educativos. En consecuencia, cumple con la rigurosidad científica respectiva.

Escobar (2014) en su estudio de tipo descriptivo titulado "Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango", cuyo objetivo fue establecer el estilo de liderazgo manifestado en los directores de los establecimientos mencionados. Trabajó con cuatro colegios, de once, que imparten educación media diversificada en la cabecera departamental de Huehuetenango. Los sujetos específicos fueron 64 personas, entre ellas 5 directores y 59 catedráticos; para lo cual, no utilizó ninguna estimación muestral. Aplicó como instrumento de evaluación, el cuestionario Estilos de Liderazgo, elaborado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) que mide la tendencia a inclinarse hacia un estilo de liderazgo en cada sujeto de investigación. Concluyó que el estilo de liderazgo que se manifiesta principalmente en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango es el autocrático, pues presenta un nivel medio/alto en la escala superando al estilo liberal que ubica puntuaciones cerca del nivel medio. Recomendó que es importante que los directores educativos transmitan en sus subordinados un liderazgo que promueva la democracia y cualidades de libertad, pues, ellos tienen contacto directo con personas en las cuales pueden repercutir de forma negativa la existencia de un alto autoritarismo.

Cabrera (2014) en su estudio de tipo descriptivo titulado "Análisis de tipos de liderazgo en coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor-Oriente (EANOR), ubicada en los Llanos de la Fragua, Zacapa". Cuyo objetivo principal fue identificar el perfil de liderazgo que ejercen los coordinadores de áreas de trabajo de la escuela mencionada.

Los sujetos de estudio fueron personas mayores de edad, hombres y mujeres que oscilan en el rango de edad de los 20 y 50 años. Realizó entrevistas a 12 sujetos que constituyeron el total de la población investigada, hombres y mujeres, ubicados en mandos de coordinación. Para realizar la investigación utilizó instrumentos pre – diseñados: Test de Liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE; Test de Inteligencia Emocional del autor Weisinger H. y la herramienta cuestionario MBTI Myers Briggs Type Indicator elaborado por las autoras Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers para determinar la tipología de liderazgo. No aplicó ningún cálculo de muestreo. Concluyó que todas las empresas necesitan de líderes que fortalezcan los equipos de trabajo. Recomendó que es vital que los líderes fomenten en sus colaboradores la confianza de descubrir su talento humano así como de expresar sus ideas, las cuales ayudan a enriquecer las actividades que día a día se realizan.

Flores (2013) en su estudio de tipo descriptivo correlacional titulado: “Relación entre el estilo de liderazgo y el estilo de toma de decisiones de los coordinadores académicos de una universidad privada de la ciudad de Guatemala”. Cuyo objetivo principal fue determinar si existe relación al nivel de 0.05 entre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones en un grupo de coordinadores académicos de una universidad privada.

Trabajó con una muestra de 36 empleados que desempeñan el puesto de Coordinación Académica de las Facultades de Arquitectura y Diseño, Agronomía, Ciencias de la Salud, Ciencias Económicas, Humanidades, Ingeniería, Ciencias Jurídicas y Sociales, Ciencias Políticas y Sociales así como Teología. Todos los sujetos fueron mayores de edad y poseen grado académico de licenciatura. El tipo de muestreo fue el no probabilístico y la técnica por conveniencia. Utilizó el cuestionario de Estilos de Liderazgo diseñado por Robbins en su publicación: “*Administración: un empresario competitivo*”, el cual fue adaptado a la universidad. Este instrumento determina el estilo de liderazgo ejercido por los profesionales. Mide la orientación hacia los dos estilos de liderazgo los cuales son: el orientado a las personas y el enfocado a las tareas. Fue validado por tres expertos en el área de recursos humanos. La metodología estadística que se utilizó fue el coeficiente de correlación de Pearson con el apoyo de Excel. Concluyó que no existe correlación

estadísticamente significativa al nivel 0.05 entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los coordinadores académicos. Recomendó que es importante que los coordinadores desarrollen la habilidad de liderazgo de forma que puedan guiar a su equipo de trabajo para obtener las metas organizacionales.

Rivera (2008) en su estudio de tipo descriptivo titulado: “Importancia de la capacitación en el liderazgo a coordinadores para la motivación de los colaboradores”. Cuyo objetivo principal fue evidenciar la importancia de la capacitación en el liderazgo para motivar a los trabajadores y de esta forma elevar la productividad. Dónde utilizó dos boletas de encuesta de 9 preguntas cerradas cada una: dirigida a funcionarios y a colaboradores. Trabajó con una muestra de quince (15) coordinadores, jefes, directores y ciento cincuenta (150) colaboradores de las Unidades de Estudios Técnicos, Estadística e Investigación, Fortalecimiento Municipal, Contabilidad, Relaciones públicas, Informática, Financiamiento Externo, Atención al Alcalde, Secretaría General, Servicios Generales y Proveduría; la misma fue seleccionada por medio de un tipo de muestreo aleatorio simple.

Concluyó que la mayoría de los encuestados no ha recibido capacitación acerca del liderazgo y los resultados en las actividades que realizan no han sido satisfactorios, debido a que sus colaboradores no están motivados, reflejan rebeldía y apatía en la comunicación de directrices y divulgación de políticas. Asimismo, determinó que el éxito de las organizaciones e instituciones en la prestación de servicios o productos, depende de su capacidad para administrar el capital humano, tarea que es encomendada a los coordinadores. Su principal recomendación es, que el líder debe conocer a los miembros de su grupo para poder orientar y diseñar las condiciones de trabajo de acuerdo a sus necesidades para motivarlos y mejorar su rendimiento, valorándolos y reconociéndolos como parte fundamental en el logro de objetivos de toda organización.

Por su parte, Pérez (2005) efectuó un estudio de tipo de descriptivo, titulado: “Liderazgo administrativo centrado en los principios fundamentales vicentinos en las escuelas vicentinas de la capital de Guatemala”. Su principal objetivo fue establecer el tipo de liderazgo administrativo que aplican las directoras de las escuelas de las Hijas de la Caridad

de San Vicente de Paúl y Santa Luisa de Marillac. Aplicó una boleta de encuesta y una de entrevista. Trabajó con una muestra de 5 directoras, 2 catedráticas, 55 docentes y 273 estudiantes de: tercero básico, sexto magisterio, preprimaria y primaria. La misma fue seleccionada mediante un tipo de muestreo no probabilístico.

Concluyó que en los centros educativos vicentinos se aplica un estilo de liderazgo mixto y las directoras no cuentan con formación en el área de administración educativa. La principal recomendación que presentó fue implementar un estilo de liderazgo centrado en los principios fundamentales vicentinos y que las directoras cuenten con formación en administrativa en educación.

En la misma línea investigativa, Cabrera (2011) desarrolló un estudio de tipo descriptivo titulado: “Liderazgo efectivo y trabajo en equipo”, donde su objetivo principal fue determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los ejecutivos de primera línea y el trabajo en equipo de los diferentes departamentos de una empresa comercializadora de productos alimenticios. Realizó una encuesta que consistió en pasar una boleta de 12 preguntas a colaboradores y una boleta de entrevista de 30 preguntas a gerentes de primera línea.

Trabajó con una muestra de 38 trabajadores, que reportan al Gerente de primera línea y 7 Gerentes de primera línea de los departamentos de: Recursos Humanos, Informática, Operaciones, Comercialización, Finanza e Investigación y Desarrollo. La misma fue seleccionada mediante una tipo de muestreo no probabilístico.

Concluyó que en la organización, prevalece el estilo de liderazgo autocrático en donde los gerentes de primera línea no le confían tareas complejas a sus subalternos y los dirigen bajo imposición. Su principal recomendación fue, coordinar sesiones de capacitación dirigidas a gerentes de primera línea, que permitan desarrollar habilidades de liderazgo efectivo, para ser altamente competitivos y orienten al personal de forma oportuna.

Asimismo, Chamorro (2005) en su estudio de tipo descriptivo correlacional titulado: “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a”, cuyo objetivo principal fue analizar las variables relacionadas con los distintos estilos de liderazgo definidos en el trabajo. Aplicó la técnica de la encuesta y como instrumentos, un cuestionario a directores y uno a profesores, para indagar sobre las áreas de: características demográficas, rasgos directivos, ejercicio docente y estilos de liderazgo en los centros de educación básica e instituciones educativas de los departamentos del Atlántico y Magdalena, Madrid España. Trabajó con una muestra de 49 directores y 809 profesores, la cual fue seleccionada mediante un tipo de muestro aleatorio simple.

Concluyó que la relación de liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que los directores/as líderes y docentes construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la escuela con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados. Su principal recomendación fue considerar las variables culturales ya que como lo señala la literatura, el liderazgo y la cultura se afectan mutuamente.

Cabe destacar que Fuentes (2011) en su estudio de tipo documental llamado: “Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad en Río Piedras, Puerto Rico”, cuyo objetivo principal fue conocer el liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad. Realizó la recopilación y sistematización de la información mediante la lectura y el análisis de diversos: textos, teorías, artículos, documentos oficiales del Departamento de Educación, políticas públicas, cartas, manuales, libros, revistas profesionales, tesis, disertaciones y artículos relacionados al tema. Para ello, no aplicó ningún tipo de muestreo.

La principal conclusión a la que arribó fue que el director es la figura principal en la promoción de la agilidad que experimente el progreso académico y personal del grupo social que lidera, por lo que tiene la obligación ética y moral de formar un eficiente equipo de trabajo. Asimismo, estima que el liderazgo que más se acerca a conseguir una escuela de calidad es el transformacional. Recomendó que el director como líder transformador, junto con los miembros de la comunidad escolar, deben llevar a cabo un análisis profundo de los

datos a su alcance y trabajar en un plan de acción para identificar los problemas en el área docente.

Cardenas (2010) desarrolló un estudio de tipo descriptivo titulado: “Liderazgo docente y su influencia en el aprendizaje significativo”, cuyo objetivo fue establecer la influencia que ejerce el liderazgo del docente en el aprendizaje significativo de los alumnos. Para la investigación utilizó boletas de encuesta para los directores y subdirectores, docentes y estudiantes del tercer grado básico de diferentes institutos. Cada cuestionario incluyó de ocho a diez preguntas, con las alternativas Si, No, y ¿Por qué? ó ¿Cuáles? Lo cual permitió una mejor comprensión e interpretación de las respuestas obtenidas. Trabajó con una muestra de 8 directores, 5 subdirectores, 55 docentes y 683 alumnos del tercero básico de los institutos mixtos de la cabecera departamental de Quetzaltenango, de los cuales se extrajo una muestra de 8 directores, 5 subdirectores, 48 docentes y 242 alumnos; la cual fue seleccionada a través de un tipo de muestreo aleatorio simple.

Concluyó que al ejercer el docente un liderazgo positivo en su aula, éste se ve reflejado en el aprendizaje más ameno y significativo que el alumno dice tener por medio de las actividades que su profesor realiza a la hora de facilitar sus clases. Su principal recomendación fue que los mentores deben fortalecer las características positivas que los alumnos mencionan que ellos tienen para así poder aprovecharlas al máximo como líderes.

Importantes hallazgos presenta Archila (2010) en su estudio de tipo descriptivo titulado: “Presión administrativa y su incidencia en el desempeño docente”, cuyo objetivo fue determinar la presión administrativa y su incidencia en el desempeño docente de los colegios privados de la cabecera de Quetzaltenango. Realizó entrevistas mediante las Escalas de apreciación del estrés consistentes en una evaluación a través de las situaciones que lo generan y la incidencia e intensidad con que afecta al sujeto, con la finalidad de conocer el número de acontecimientos que han estado presentes a lo largo de su vida, apreciar la intensidad con que cada uno vive o ha vivido esos sucesos vitales y conocer si esos acontecimientos estresantes han dejado de afectarle.



Utilizó la escala S que mide el estrés socio laboral de 20 a 60 años, tomó en cuenta aspectos relacionados con el trabajo y con el grupo en donde se desarrolla. Seleccionó a treinta y tres colegios del departamento de Quetzaltenango y a seis docentes de cada uno, desde primero a sexto primaria; para ello, aplicó el tipo de muestro aleatorio simple.

Concluyó que cuando el docente está vigilado por el personal administrativo, genera mayor ansiedad, estrés laboral y esto le provoca un mal desempeño. Su principal recomendación fue que el personal administrativo sea constantemente capacitado sobre relaciones humanas, y los maestros sobre temas pedagógicos y psicológicos, lo cual ayudará a mejorar el buen desempeño de cada integrante.

Es de considerar los resultados que presenta Arratia (2010) en su estudio de tipo descriptivo titulado: “Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: Influencias y percepciones desde los evaluados”. La investigación contó con enfoque cualitativo, cuyo objetivo primordial fue indagar y caracterizar la percepción de los docentes respecto a la satisfacción y las condiciones de trabajo como factores influyentes en su desempeño, así como analizar la relación con los resultados en la Evaluación de Desempeño Docente (EDD) en Chile.

Realizó una entrevista semi-estructurada, tanto a docentes como a algunos expertos. La unidad de análisis, como la de observación, correspondió a profesores de la Región Metropolitana que laboran en colegios municipales y que participaron en la Evaluación de Desempeño Docente desde el año 2003 al 2004. Trabajó con una muestra de tres docentes que pertenecen al nivel principiante (entre 4 y 7 años de experiencia); cuatro del nivel intermedio (entre 15 y 20 años); y cinco que pertenecen al nivel consolidado de desempeño laboral (entre 21 y 40 años). Utilizó el tipo de muestreo no probabilístico.

Concluyó que el desarrollo de condiciones materiales y sociales de trabajo significativamente positivas para los docentes es una pre-condición para el desarrollo de desempeños altos. Una vez garantizados estos factores, se podría exigir procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad a los profesores. Su principal recomendación fue la

realización de investigaciones cuantitativas respecto a esta temática, con el propósito de indagar acerca de las condiciones que permitan realizar propuestas de política pública precisas, con el objetivo de mejorar los contextos y desempeño de todos los docentes.

Sobre el respecto Arriola (2005) efectuó un estudio descriptivo que combinó los diseños cuantitativos y cualitativos, titulado: “Sistema de evaluación del desempeño para determinar la calidad del trabajo docente”, cuyo objetivo fue proponer un sistema de evaluación para determinar el desempeño del personal docente que labora en una fundación educativa del área rural para que, por medio de los resultados, se pueda confirmar o no a la persona en su puesto; así como identificar las fortalezas mostradas en el pasado inmediato y las áreas de oportunidad con relación a su desempeño futuro.

Desarrolló entrevistas de campo de tipo estructuradas. Trabajó con una muestra de noventa y seis padres de familia y el mismo número de alumnos, una directora y tres coordinadores. Dicho cálculo fue determinado a través de un muestreo de tipo probabilístico.

Concluyó que los padres de familia desean que los maestros los mantengan informados sobre el desempeño escolar de sus hijos; situación comprobada por más de 80% de aceptación en las encuestas de la información precisa y oportuna sobre las siguientes situaciones: incumplimiento de tareas, programación de las materias, bajos resultados de evaluaciones, problemas de conducta y de aprendizaje, y notificación anticipada de fechas de exámenes.

Del mismo modo, más del 80% de los alumnos encuestados, consideran como importante dentro de la labor docente los siguientes factores: dominio de la materia, clases amenas e interesantes, demostración de interés por todos los alumnos, entrega de instrucciones adecuadas en los trabajos y exámenes, incentivación a los esfuerzos de los alumnos, y comunicación oportuna sobre fechas de exámenes.

Su principal recomendación fue que las autoridades de los Consejos Administrativos de los colegios de la fundación, determinen y otorguen incentivos al personal docente según los

resultados obtenidos, luego de haber aplicado el sistema de evaluación del desempeño para que dicho procedimiento cumpla con los objetivos para los cuales fue creado. Asimismo, den seguimiento a los resultados obtenidos cada seis meses para ayudar a la creación de una cultura de evaluación; de tal modo que, la supervisión constante del desenvolvimiento individual se vuelva parte de la vida de la institución.

Asimismo, Orozco (2008) en su estudio de tipo exploratorio y descriptivo, titulado: “Evaluación del desempeño para implementar mejoras de los procesos que generan valor agregado a nivel docente administrativo en centros educativos privados de Guatemala”, cuyo objetivo fue proveer una herramienta que permita evaluar metódicamente el desempeño del recurso humano y así efficientizar la gestión del mismo, previa creación de una cultura organizacional adecuada.

El estudio estuvo orientado hacia el recurso humano de un centro educativo privado ubicado en la zona uno de la ciudad capital de Guatemala. Aplicó instrumentos consistentes en entrevistas, observación, información documental y cuestionario. Laboró con una muestra de 70 personas distribuidas en directora general, directora técnica, y director administrativo y colaboradores: personal docente, administrativo y operativo. La misma fue seleccionada a través del tipo de muestreo no probabilístico.

Concluyó que por la forma en que actualmente se evalúa el desempeño, el personal docente manifiesta sentirse perseguido más allá de ser evaluados, ya que durante la entrevista de retroalimentación mayormente se señalan aspectos negativos con relación a los positivos, además consideran al proceso evaluativo como una prueba para despedirlos, más allá de ser una oportunidad de encontrar deficiencias que puedan mejorarse.

Su principal recomendación fue guiar, apoyar y dar confianza a los colaboradores para mejorar el desempeño continuamente. Esto requiere por parte de las autoridades así como coordinadores de área, asesorar a los subalternos bajo un concepto de cooperación, confianza y compromiso. Hacer más eficiente el trabajo personal a través del establecimiento de objetivos realistas y alcanzables; comunicándolos a todos una vez éstos

son establecidos, brindándoles el apoyo necesario para que lo propuesto sea alcanzado sin mayores contratiempos.

## **1.1 Liderazgo**

El sistema educativo en general, se ve afectado por el modo de vivir imperante en los albores del siglo XXI que exige una adaptación efectiva a las distintas circunstancias que se presentan de manera incesante. Las organizaciones educativas son permanentemente demandadas a desarrollar una constante autocrítica para poder situarse al nivel de los cambios que abarcan todos los ámbitos de la vida. Como consecuencia de ello, necesitan estar bajo el liderazgo de un director efectivo que posibilite al centro educativo alcanzar sus cometidos y aportar de manera valiosa a la comunidad, al municipio, al departamento, a la región y al país.

Se ha afirmado que “la responsabilidad del líder es el logro de objetivos específicos con el concurso de un grupo de personas a su cargo. El instrumento fundamental del líder es su autoridad o poder” (Sevilla, 2002, p.7). Ante toda la compleja realidad actual, la escuela debe poseer respuestas bien definidas y para ello, debe converger todas las virtudes y competencias de sus elementos y trabajar para un fin común. Es en este sistema, cuando el rol de un liderazgo efectivo adquiere su verdadero valor.

### **1.1.1 Definición de liderazgo**

De acuerdo a Hogg y Vaughan (2010) el liderazgo es una relación en la que algunos miembros de un grupo, son capaces de influir en el resto para que acepte como propios nuevos valores, actitudes y objetivos y que se esfuercen para alcanzarlos. Al mismo tiempo, citan a Chemers que define el liderazgo como un proceso de influencia social mediante el cual, una persona reúne y moviliza la ayuda de otras para alcanzar un objetivo común.

El liderazgo se define como “situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (Diccionario de la Real Academia Española, DRAE, 2001). También, indica que la palabra *líder* viene del inglés “leader”, y significa, persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientador/a.

En tanto, Palomo (2010) expone que el tema del liderazgo ha sido objeto de varios estudios durante distintas épocas. Menciona que en 1940 Kurt Lewin y sus colaboradores inician a investigarlo sistemáticamente; luego, afirma que en 1950, Bennis expresaba con ironía, que el tema del liderazgo, quizá era el tópico sobre el que se había escrito más, pero sobre el que menos se sabía en el campo de las ciencias sociales. Tal aseveración, tiene alta vigencia en la actualidad.

La misma autora agrega que el líder es efectivo cuando sus ideas y acciones:

- a. Movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.
- b. Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes autoritarias.
- c. No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación.
- d. Obtenga credibilidad mediante sus actuaciones.
- e. Dé el ejemplo y se constituya en modelo para los otros.
- f. Se ocupe de alterar el *statu quo*, para la generación de procesos nuevos y revolucionarios.
- g. Experimente, acepte los retos y riesgos.
- h. Visualice el futuro.
- i. Genere una visión compartida sobre el proyecto.
- j. Fomente la colaboración y el trabajo en equipo.
- k. Esté atento a los nuevos avances y tendencias y además aprenda con rapidez.
- l. No favorezca las fórmulas obsoletas, sino que potencia la creatividad y la innovación.
- m. Favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización.
- n. Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.
- o. Siga un planteamiento claramente proactivo.

También, Gago (2006) apunta que el liderazgo del director en la gestión educativa es un componente determinante en la organización de estructuras y procesos, modelos de interacción, actitudes y convicciones de los docentes. Asimismo, influye directa e indirectamente en el aprendizaje mediante visitas a las aulas, evaluación de actividades escolares y en general, llena de significado a lo que acontece en el centro educativo.

Enfatiza que el líder es el que alcanza los objetivos y metas propuestas con la ayuda de todo su personal. Encuentra el recurso exacto para lograr que su equipo de trabajo dé lo mejor de sí, sin más condición que el compromiso asumido para trabajar por un objetivo común.

En la misma línea, Koontz y Weihrich (2004) expusieron que es en la persona del líder donde recae directamente la responsabilidad de planificar el futuro, responder con soluciones, motivar a su personal, así como crear las estrategias y mecanismos de operación. Es el primer llamado a dirigir los pasos de su personal con claridad y honestidad en busca siempre de los objetivos institucionales.

### **1.1.2 Teorías sobre el liderazgo educativo**

De acuerdo a Murillo, Barrio y Pérez (1999), la investigación sobre liderazgo arranca a inicios de siglo XX; reconocen que ha existido un reciclaje de las ideas que tienen como punto común, entender el liderazgo y la gestión como íntimamente unidos. Durante las décadas de los 30 y 40, la teoría de los rasgos defendía que los líderes nacían y no se hacían; sin embargo, los estudios respectivos no lograron demostrar tal hipótesis. En la misma línea, se enmarcó la Teoría de la gran persona, con una visión sobre el liderazgo que atribuye virtudes eficaces a cuestiones innatas; no obstante, los líderes no se diferencian mucho de las demás personas en la vida cotidiana, son los rasgos de personalidad adquiridos desde la niñez los que otorgan a las personas carisma y predisposición a liderar (Hogg y Vaughan, 2010). Más tarde, se desarrolló la teoría conductual, que dio lugar a la clasificación de líder permisivo (*laissez faire*), democrático y autocrático.

En 1943, Lippit y White, efectuaron un estudio clásico, donde usaron actividades post escolares para estudiar los efectos de los estilos de liderazgo a lo interno del grupo, la moral y capacidad de ejecución de tareas. Los resultados fueron los siguientes: los autocráticos daban órdenes, eran fríos y se concentraban en el momento. Los democráticos pedían sugerencias, debatían los planes y se comportaban como miembros ordinarios. Los *laissez – faire* dejaban que el grupo tomara sus decisiones y no intervenían. Concluyeron que el liderazgo democrático era más apreciado y productivo (Hogg y Vaughan, 2010).

Respecto a la clasificación clásica de los estilos de liderazgo Hernández, Santo y González, (2012), plantean que el democrático, aumenta la implicación y el compromiso con las metas, así como el interés por participar y resulta más eficaz para el cambio de actitudes. El autocrático genera hostilidad, irritabilidad y agresividad. El permisivo o liberal se caracteriza por su falta de productividad y eficacia, y por las dificultades que presenta para alcanzar objetivos; el grupo, sin embargo, puede manifestar más satisfacción con este estilo de liderazgo que con el autocrático.

Después de la concepción conductual, tuvo espacio la teoría de la contingencia o situacional, que concibe la efectividad de liderazgo condicionada por los factores socioambientales; en el ámbito educativo concibe al líder pedagógico como agente transformacional de la cultura organizativa del centro. Se destaca que (Hogg y Vaughan, 2010, p.32) “el liderazgo depende de las demandas de la tarea o de la situación y no es simplemente una propiedad de la personalidad, aunque las cualidades personales pueden desempeñar un papel”. Asimismo, estiman que para este caso, la teoría más conocida es la de Fiedler (1964) que identifica a dos tipos de líderes: los orientados a las tareas y los enfocados a las interrelaciones. A partir de los diversos estudios de Leithwood, Begley y Cousins (citado por Murillo, *et al.* 1999), definen cuatro modelos de práctica directiva: el estilo A, caracterizado por enfatizar un clima de buenas relaciones interpersonales y un clima de cooperación; el estilo B, enfocado en el rendimiento de los estudiantes y su bienestar; el estilo C, centrado en los programas; y el estilo D, enfocado hacia los aspectos administrativos.

Es importante mencionar que estas teorías, conciben a la persona del director como el centro y único líder, sin embargo, existen trabajos que amplían el concepto de liderazgo a otros miembros escolares. Luego surgen enfoques de liderazgo pedagógico como el instruccional, al final de la década de los setenta. También es menester indicar que desde los años ochenta se han desarrollado diversos instrumentos para medir el liderazgo de los directivos, uno de los principales es el PIMRS, Principal Instruccional Management Rating Scale de 1984; este instrumento considera tres dimensiones del liderazgo pedagógico: definición del proyecto escolar, dirección del programa pedagógico y la promoción de un

clima escolar de aprendizaje positivo. Los mismos autores, estiman que el liderazgo que más aporta a la mejora de la escuela es el centrado en el alumno, seguido del centrado en los programas, luego el basado en el clima y de último el basado en lo administrativo.

En el año de 1984, Sergiovanni, (citado por Murillo, *et al.* 1999) planteó que existen cinco tipos de liderazgo: el técnico, que se especializa en la planificación y control; el humano que enfatiza la formación profesional y humana; el educativo que centra en el currículo, la orientación y evaluación; el simbólico enfocado en la motivación y transmisión constante de llamados a la excelencia; y el cultural que promueve la diversidad vinculada a los programas escolares. Es importante mencionar que Sergiovanni critica los estilos de liderazgo personal; su enfoque preferido es el de liderazgo compartido (Wrigley, 2007).

Más adelante, con influencia de las corrientes empresariales, emergieron los modelos de liderazgo transaccional y transformacional, que subrayan y promueven la distribución del poder, debido a las debilidades del liderazgo instructivo que sobrevalora la influencia del líder, contrario al transformacional que enfatiza en el liderazgo de equipo. El concepto fue introducido por Bass y contempla las siguientes dimensiones: carisma que entusiasma, visión de formular una misión, consideración individual, estimulación intelectual y capacidad para motivar (Murillo, *et al.*, 1999).

De acuerdo a Palomo (2010), el liderazgo transformacional implica la modificación de la organización, diferente a lo que sucede con el transaccional, caracterizada por ser estático, a favor de mantener el *statu quo* dentro de la organización, donde los líderes se sienten cómodos y relajados. Está relacionado con la habilidad de desarrollar y movilizar los recursos humanos a los grados más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores alcancen más de lo que esperaban alcanzar por sí mismos, antes de ser liderados.

Asimismo, Leithwood (1994), estima que las dimensiones del liderazgo transformacional son: claridad en los propósitos, apoyo al personal, concesión del poder y promoción de la cultura de la escuela. Hay que subrayar, que después de la definición de liderazgo transformacional, ya a finales del siglo XX, surgieron nuevos modelos como el facilitador y



las escuelas eficaces; el primero entendido como ejercer el poder a través de otro y no sobre ellos, y el segundo comprendido como un ejercicio pedagógico y administrativo.

### **1.1.3 Características de un líder**

De Donis (2007) definió cuatro características básicas de un líder: su visión ganadora caracterizada por poseer pleno conocimiento de las oportunidades que se presentan, saber que los pequeños logros contribuyen a alcanzar las grandes metas, utilizar las crisis como retroalimentación y aprendizaje y saber convertir las deficiencias en ventajas; su pasión por la vocación que le permite esforzarse al máximo y estar prevenido para las oportunidades con mucha anticipación; su integridad que le posibilita actuar con ética, tener la confianza plena del personal en él para poder trabajar por un objetivo común, revisar sus valores constantemente y trabajar para el eterno perfeccionamiento y su audacia y curiosidad para descubrir, investigar e informarse, reconocer que la información y el conocimiento le brindan ventaja y manejar muy bien los momentos para actuar.

Está establecido que “no importa cuán dotado sea un líder, sus dotes nunca alcanzarán su máximo potencial sin la aplicación de la autodisciplina. Ésta permite que un líder alcance el nivel más elevado y es la clave para un liderazgo duradero” (Maxwell, 2007, p.36). Respecto a las características del liderazgo, afirma tiene muchas facetas como el respeto, la experiencia, la fuerza emocional, la disciplina, el sentido de la oportunidad, entre otros. Destaca que muchos de los factores que entran en juego son intangibles por eso los líderes requieren madurar para ser efectivos.

El mismo autor, agrega que existen cuatro fases para el crecimiento del liderazgo: crecimiento y conocimiento; reconocimiento de la capacidad por parte del equipo; aprender hoy para liderar en el mañana y luchar para la incidencia.

Hernández *et al.* (2012), afirman que entre las características, capacidades y habilidades de un líder sobresalen las siguientes:

- a. Físicas, como la capacidad de trabajo y resistencia a la fatiga.
- b. Intelectuales, que incluyen la inteligencia media, alta y la fluidez verbal.

- c. Sociales, constituidas por la comunicación, motivación, sociabilidad, sensibilidad social o empatía, simpatía, trabajo en equipo, ecuanimidad, asertividad, cooperación, confiabilidad, delegación y apoyo.
- d. Psicológicas, como el equilibrio, control, autoconfianza, estabilidad emocional, tenacidad, resistencia a la frustración, iniciativa y creatividad.
- e. Prácticas, conformadas por el conocimiento, información, aptitudes específicas, eficacia y la responsabilidad.

#### 1.1.4 Diferencias entre dirigir y liderar

Palomo (2010) enfatiza que no es lo mismo dirigir que liderar. Mientras el primer concepto tiene las connotaciones de autoridad y poder, el segundo no lo implica necesariamente, es en este caso, más determinante la influencia. Estima que es necesario combinar las características o competencias directivas con las de liderazgo. Este cuadro ilustra las diferencias entre dirigencia y liderazgo.

#### Dirigencia Vs. Liderazgo

<b>Dirigencia</b>	<b>Liderazgo</b>
<b>Legitimado por la organización y sus estructuras</b>	Autenticado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás
<b>Orientado a resultados</b>	Encauzado a las personas
<b>Encaminado a las normas y procedimientos</b>	Orientado hacia la visión y un proyecto compartido
<b>Enfocado en las tácticas</b>	Canalizado en las estrategias
<b>Mirada cortoplacista</b>	Visión a medio y largo plazo
<b>Centrado en rutinas</b>	Centrado en actividades importantes
<b>Eficiencia</b>	Eficacia
<b>Imitación</b>	Originalidad
<b>Tecnología</b>	Filosofía
<b>Conducción</b>	Orientación y acompañamiento
<b>Organización de los recursos disponibles</b>	Motivación y generación de compromiso emocional
<b>Medidas individuales</b>	Decisiones compartidas
<b>Control individual</b>	Delegación de responsabilidades
<b>Aceptación de las reglas establecidas</b>	Alteración del <i>statu quo</i>

<b>Solución de problemas</b>	Anticipación a los problemas
<b>Papel establecido</b>	Rol construido
<b>Fe en la tecnología</b>	Confianza en las personas y potenciación de sus valores
<b>Valoración de los recursos físicos y materiales</b>	Énfasis en los recursos emocionales
<b>Exigencia de capacidades técnicas</b>	Fomento de la integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores que se comparte con los colaboradores
<b>Enfocado en el aquí y ahora</b>	Visión externa y futura

Fuente: Adaptado de Diaz Carrera, 1994; Hay Group, 2006. Palomo, M. (2010).

Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: Gráficas Dehon.

Las mismas distinciones presenta Bennis (citado por Palomo, 2010), al asignar los siguientes calificativos al agente directivo: sólo administra, es una copia, se acomoda, se centra en los sistemas y la estructura, se basa en el control, tiene un punto de vista cortoplacista, pregunta cómo y cuándo, inicia las ideas y acepta el statu quo; mientras que al líder lo califica como innovador, original, se desarrolla permanentemente, se centra en las personas, inspira confianza, tiene perspectiva a largo plazo, pregunta qué y por qué, origina las ideas y cambia el statu quo.

También existe una reconciliación entre las dos categorías, cuando la Universidad Internacional de Andalucía (2008), cita a Blanchard y afirma que en el campo educativo, el liderazgo y la gestión son complementarios; el primero es útil para evitar que las organizaciones se estanquen, y la segunda para que funcionen de manera ordenada.

### **1.1.5 El director escolar como líder**

El director escolar ejerce una influencia importante en el aprendizaje de los alumnos de manera directa e indirecta. Debido a las abundantes y complejas interrelaciones que se dan en el seno y alrededor de la institución educativa el ejercicio de un buen liderazgo sirve de cohesión y orientación; por ello, precisa de las competencias profesionales para una mayor efectividad.

El informe Mckinsey expone que el buen liderazgo de la dirección es un factor determinante en la calidad de la educación y que, después de la labor docente en el aula, es el segundo factor que contribuye a lo que aprende el alumnado (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, 2011, p.8).

Sobre este particular, Lorenzo (como se citó en Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, 2011), indica que los directores se quedan normalmente en el nivel de gestores de los recursos del centro. Ejercen un liderazgo defensivo, reactivo y de supervivencia, ya que muchas veces, tratan a docentes, padres o alumnos desanimados, desinteresados y agresivos. Al mismo tiempo, presenta los indicadores que conforman el perfil ideal del director de la manera siguiente:

- a. Vela por la misión institucional.
- b. Demuestra responsabilidad, respeto y compromiso.
- c. Fomenta un clima de trabajo y cultura organizacional agradable.
- d. Favorece el aprendizaje cooperativo.
- e. Promueve una adecuada planificación.
- f. Impulsa la profesionalización.
- g. Evalúa interna y externamente.
- h. Promueve la calidad e innovación.
- i. Promociona la participación.
- j. Mantiene alta comunicación.

Concluye que, en definitiva, el liderazgo del director debe caracterizarse por ser transformacional que delega, distribuye, es participativo, es colaborativo y compartido.

Es de vital importancia considerar a Bolivar (1997) cuando estima que la dirección y el liderazgo desempeñan un relevante papel en la efectiva puesta en práctica de determinadas innovaciones así como en las expectativas y compromiso que los miembros tienen respecto a los fines de la institución.

De acuerdo a Batanaz (citado por Carda y Larrosa, 2007) el director puede ejercer su liderazgo en la solución de problemas; la toma de decisiones; el empleo equitativo del

tiempo en actividades administrativas, de gestión y de liderazgo pedagógico; la integración de todos en una misma misión y visión; el fomento de valores de respeto y utilización de procesos democráticos; la eliminación de los abusos de poder, el cuidado de la satisfacción laboral y la relaciones interpersonales; y, el involucramiento de la comunidad en la gestión escolar.

Asimismo, García, Rojas y Campos (2002) apuntan que en la búsqueda permanente del liderazgo, el director debe confiar en la colectividad y en sí mismo. Demuestra confianza colectiva cuando:

- a. Actúa en democracia y brinda apertura, respeto y participación para resolver las diferencias.
- b. Trabaja en colectividad para el crecimiento de los estudiantes y del personal, ya que es más exitoso el trabajo como colectividad que como colección de individuos.
- c. Favorece relaciones saludables que permiten la convivencia interpersonal.
- d. Reconoce las necesidades de un ejercicio compartido de liderazgo y se reconoce como persona que necesita relaciones cercanas y ser parte de un equipo colegiado.
- e. Descansa en el criterio común o en el criterio de expertos.
- f. Vela por la oportunidad en el cumplimiento de la tarea versus la participación.
- g. Favorece el trabajo en grupos, la pertenencia y responsabilidad individual.
- h. Se apoya en la propia autoridad, como en la autoridad consensual.

La confianza del director en sí mismo como persona juega un papel fundamental en la construcción de su liderazgo en la escuela y en el desarrollo de su capacidad para promover un sentido de colectividad en la institución. Esta confianza no debe ser ciega, sino reflexiva, sustentarse en evidencias de que su liderazgo beneficia a la escuela, para de esta forma, reconocer errores y afirmar capacidades y talentos. Sobre dicha confianza, Kouzes y Posner (2006) refieren que los líderes ven hacia el futuro perciben las oportunidades que les esperan cuando ellos y sus colaboradores alcanzan las metas, poseen sentido del propósito y son siempre positivos porque creen vehementemente que las personas son capaces de marcar una diferencia.

Se afirma que “el liderazgo es una preocupación constante para todas aquellas personas que necesitan motivar, guiar e inspirar en el ejercicio de las funciones directivas que tiene asignadas” (Harvard Business School Press de Boston, 2002, p.24). Agrega que los directores rápidamente notan que la diversidad de problemas y de personas por atender, rebasa su conocimiento, control, influencia personal y energía. Ahí, empiezan a comprender el enorme potencial del trabajo colectivo para el desarrollo de una autoridad compartida.

### 1.1.6 Dimensiones del liderazgo directivo

De acuerdo a Bolívar (citado por el Ministerio de Educación de Perú, 2012) las prácticas eficaces de liderazgo son: la definición de metas y expectativas, la gestión de recursos de manera estratégica, la gestión del currículum, la evaluación de los aprendizajes, el desarrollo profesional de los docentes y el aseguramiento de un entorno agradable. Se presenta el siguiente cuadro para detallar las dimensiones principales del liderazgo del director escolar:

Dimensiones	Competencias	Indicadores o Evidencias
Gestión de un adecuado ambiente de aprendizaje.	Dirige de manera democrática la planificación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.	Promueve espacios y mecanismos de comunicación, colaboración, organización y participación en la toma de decisiones.
		Aplica estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos, mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
		Genera un clima escolar basado en la comunicación permanente y el respeto a la diversidad.
Orientación y acompañamiento del proceso pedagógico.	Promueve la formación continua, el trabajo cooperativo y la autoevaluación profesional.	Gestiona oportunidades de formación y actualización docente en el área pedagógica.
		Genera espacios y mecanismos de trabajo cooperativo entre docentes para la socialización de las prácticas pedagógicas.
	Gestiona la calidad	Incentiva las buenas prácticas docentes en el campo pedagógico.
		Promueve la socialización de las buenas prácticas docentes.

	pedagógica mediante el acompañamiento sistemático a los docentes en las aulas.	Acompaña y orienta el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales de calidad.
		Desarrolla un proceso de autoevaluación, evaluación docente y de de los aprendizajes para la toma de decisiones compartidas.

Fuente: Elaboración propia a partir de insumos del Ministerio de Educación de Perú, 2012.

### 1.1.7 Papel del director en la dimensión pedagógica

De acuerdo a García, Rojas y Campos (2002) la dimensión pedagógica comprende las bases del proyecto institucional e implica tareas como:

- a. Ocuparse por la cultura y la identidad de la escuela.
- b. Establecer concepciones sobre el aprendizaje y el rol docente sustentador del proyecto pedagógico.
- c. Concebir los criterios para las programaciones didácticas.
- d. Orientar la relación de contenidos, diseño de objetivos, estrategias, organización del tiempo y el espacio.
- e. Elaborar normativas que regulen la vida cotidiana de la escuela y de sus actores.
- f. Precisar o discutir criterios de logros de aprendizaje y evaluación para estudiantes.
- g. Definir el perfil de docentes y colaboradores afines.
- h. Promover capacitaciones.
- i. Supervisar el quehacer de la escuela y los equipos.
- j. Definir criterios de relación con la comunidad educativa.
- k. Evaluar la calidad del proyecto pedagógico en procesos y resultados.
- l. Impulsar proyectos creativos e innovadores.

En relación al mismo aspecto pedagógico, Hernández (2006) expone que el liderazgo debe ser firme, claro, participativo y académico; saber lo que ocurre en las aulas a través del trabajo de los docentes y del apoyo que requieren; en lo pedagógico, conocer los nuevos enfoques de enseñanza e impulsar el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de los estudiantes.

El Ministerio de Educación de Perú (2012) expone que toda organización educativa necesita el liderazgo de persona o personas que se responsabilicen de las metas y objetivos. Un líder que influya, inspire y movilice las acciones relacionadas a lo pedagógico con el propósito de empujar la institución hacia estándares superiores de enseñanza. Cita a Leithwood e indica que el liderazgo pedagógico es la tarea de mover e influenciar a otros para articular y alcanzar las metas, la visión y misión del establecimiento e impactar el aprendizaje de los estudiantes mediante la formación continua del personal, rediseño de la organización y gestión de los programas de enseñanza. Subraya que el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes.

### **1.1.8 Cualidades del director eficaz**

Desde el punto de vista de Gago (2006) el director debe tener los siguientes atributos: orientación y claridad hacia los fines y las metas pedagógicas, alta seguridad personal, tolerancia a lo tradicional y tendencia a poner a prueba los límites de los sistemas organizativos establecidos, inclinación a abordar los problemas desde una perspectiva crítica, inclinación a ser más proactivo que reactivo, responsabilidad de controlar la situación, tendencia a expresar interés, afecto y atención a los demás y necesidad de involucrar a los demás en los asuntos relacionados al centro educativo.

También añade los siguientes requisitos de una dirección eficaz:

- a. Integración a profesores y alumnos en un propósito común y en una cultura que lo sostenga.
- b. Claridad en la misión, visión y control.
- c. Detección de oportunidades donde los demás sólo ven problemas.
- d. Motivación a los profesores para que acepten como propios el ideario del centro y su tecnología.
- e. Impulso a seguidores a poner en tela de juicio el *statu quo*.
- f. Favorecimiento de autonomía al personal en sus roles.
- g. Orientación hacia un consenso sobre los principales objetivos.
- h. Persuasión y decisión a obtener elevados niveles de logro.
- i. Consideración de las individualidades.



Es importante resaltar que Murphy (citado por González, 2012) indica que el liderazgo directivo se articula sobre cuatro pilares:

- a. Definición de la misión y metas escolares.
- b. Gestión de la producción educativa como currículo, enseñanza de calidad, supervisión, evaluación docente, materiales de enseñanza, horario escolar y control de rendimiento de los estudiantes.
- c. Promoción de un buen clima de aprendizaje mediante el establecimiento de estándares positivos, incentivos a estudiantes y desarrollo docente.
- d. Desarrollo de una cultura escolar fuerte caracterizado por un ambiente seguro y ordenado, implicación del alumnado, cohesión, involucramiento de familias y comunidad.

Mantilla (2008) expone que el liderazgo no es un atributo de seres especiales, puesto que es aprendido. Una tarea difícil de aprender es confiar en la gente y en contrapartida que confíen en uno; eso se consigue sólo si se cuenta con la autoridad moral necesaria. Conseguir que cada uno haga bien lo que tiene que hacer es importante, pero es más relevante lograr que los colaboradores conviertan las ideas en proyectos que se anticipen al futuro, que se muevan en la misma dirección, que investiguen e innoven.

## **1.2 Desempeño docente**

### **1.2.1 Definición del Desempeño Docente**

El desempeño docente es una serie de actos llevadas a cabo por el docente en todo el entramado del proceso educativo. Es el “conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación a los niños y jóvenes a su cargo” (Montenegro, 2007, p.19). Asimismo, lo concibe como el cumplimiento de un conjunto de acciones concretas, determinado por factores asociados al propio docente, estudiante y entorno.

Al respecto Aldape (2008) subraya que el docente debe estar en capacidad de desempeñar su trabajo efectiva y eficientemente sin importar las funciones y metas que se le asignen. Su

principal función es el proceso educativo, para ello, deberá desarrollar las competencias de gestionar las actividades de enseñanza dentro del aula como otras exigencias administrativas para tener como resultado un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad que responda a las demandas sociales de la actualidad.

En el mismo sentido, se expresa El Sahili (2010) al indicar que la competencia implica saber hacer, saber ser y saber convivir. Anteriormente, en la educación tradicionalista, los ejes en torno a los cuales se movían las principales competencias del docente estaban constituidos por la capacidad expositiva y la habilidad para controlar e imponer conocimientos sobre el grupo, sin embargo, en la actualidad ha cambiado. Estos ejes han implicado nuevos retos para el profesor en función de la motivación hacia los alumnos. Más que la imposición, la metodología rigurosa, el control basado en amenazas y la homogeneidad en la enseñanza, hay que favorecer el entusiasmo, el autocontrol y la heterogeneidad en los aprendizajes.

### **1.2.2 Perfil y competencias del docente del siglo XXI**

Soler (2004) define las competencias como un conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes útiles para ejercer una profesión, resolver asuntos profesionales de manera autónoma y flexible y ser capaz de contribuir en el entorno profesional y laboral.

El conjunto de rasgos que caracterizan al docente, constituyen su perfil; como el modelo, sobre el cual deben enfocarse los esfuerzos para su formación profesional y personal, a afecto de que su desempeño se ajuste a las calidades que demanda el ejercicio de la formación de seres humanos desde las aulas escolares.

Aldape (2008) expone que las competencias pueden clasificarse en: académicas, administrativas y humano sociales. Especifica que las competencias académicas son: visión sistemática, manejo de grupos, tecnología para el aprendizaje, diagnóstico, solución de problemas y toma de decisiones. Subraya que son las que posibilitarán al docente dominar los conocimientos y habilidades específicos de su especialidad; ello incluye, los métodos, los equipos y las tecnologías para la enseñanza aprendizaje. Mientras que las

administrativas son: organizar su tiempo, crear estadísticas sobre el desempeño estudiantil, procesar la información que recopila, presentar informes, planificar la materia, diseñar las actividades didácticas y evaluar el logro de los objetivos; todo ello, constituyen los conocimientos y habilidades concretas que ayudan a enlazar las actividades docentes con las demandas de la administración de la institución y su entorno.

De acuerdo a Zabalza (2007) las competencias docentes pueden ser comprendidas como conocimientos y habilidades cognitivas, conjunto de actuaciones prácticas que los profesores han de ser capaces de ejecutar con efectividad, ejercicio eficaz de una función en base a resultados y cambios logrados así como actitudes que han de caracterizar a los mentores.

Primero se es persona y luego profesional. La formación de la persona como ser integral está asociada al desarrollo de sus competencias básicas. En el caso de todo educador se ubican en el plano biológico, intelectual, social e interpersonal o conocimiento de sí mismo. El Ministerio de Educación y Ciencia de España (2007) establece que las competencias docentes genéricas son: planificación y organización, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y resolución de conflictos satisfactorios, utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, auto concepto positivo y autoevaluación constante.

El Sahili (2010) presenta una adaptación que hizo Ramírez en 2008 sobre las características de los maestros excelentes:

- a. Comportamiento institucional como no faltar a clase y ser puntual, sentirse orgulloso de la institución para la que trabaja y apegarse al programa de la materia.
- b. Experiencia docente en resolver las dudas del estudiante y ser respetuoso con ellos, tener una presentación personal agradable, atender al alumno tanto en clase como extra clase, dar un trato equitativo y democrático a sus estudiantes y explicar con claridad y hacer interesante la clase.

- c. Preparación académica caracterizada por poseer una amplia cultura general, otorgarle unidad a todos los contenidos del programa, planear la clase y seguir un orden lógico en la exposición de los temas.
- d. Experiencia profesional en relacionar adecuadamente la teoría con la práctica y ser congruente con lo que dice y hace.

El docente, como responsable directo de la formación de los estudiantes desde las aulas, debe integrar la mayor cobertura de capacidades y competencias para el ejercicio de su función.

Es indispensable considerar que “la función docente es el ejercicio de unas tareas de carácter laboral educativo al servicio de una colectividad, con unas competencias en la acción de enseñar” (Imbernón, 2007, p.22). También, estima que existen al menos cuatro grandes campos en los cuales el docente despliega su actividad, en cada uno se pueden definir competencias específicas: el del entorno, que implica interactuar de manera armónica; el institucional, que demanda la construcción de un ambiente propio en pos de un proyecto; el pedagógico, que exige conocer y orientar al estudiante así como el currículum y el intrapersonal, que invita a reconocerse como profesional docente.

### **1.2.3 Competencia pedagógica del docente**

Marques (citado por Soler 2004) establece que las competencias necesarias para la docencia son las siguientes:

- a. Cultural, que implica el conocimiento de la materia que imparte y de la cultura actual.
- b. Pedagógica, relacionada con las habilidades didácticas, técnicas de investigación-acción, conocimientos psicológicos y sociales para la dinamización de grupos y resolución de conflictos.
- c. Tecnológica, constituida por las habilidades instrumentales y conocimientos de nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- d. Personal, conformada por la madurez, seguridad, autoestima, empatía y equilibrio emocional.

El propósito de la competencia pedagógica es el alcance de los aprendizajes propuestos. El docente pedagógicamente competente se interesa en:

- a. Enfatizar la orientación a los estudiantes.
- b. Observar e identificar necesidades y expectativas de aprendizaje para luego aplicar las adecuadas estrategias de formación.
- c. Gestionar el desarrollo curricular.
- d. Contextualizar los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el ambiente del estudiante y los lineamientos establecidos en el Currículo.
- e. Adecuar el ambiente escolar con diversidad de materiales y recursos didácticos.

Martínez (2008) establece que el docente debe crear las condiciones para ser el formador y desarrollador de valores; en esto es insustituible, ninguno podrá tocar el espíritu y el pensamiento del estudiante sino él, tiene la responsabilidad de sembrar la semilla de la paz, de la belleza, de la verdad y de la justicia.

Asimismo, Tardif (2004), estima que la pedagogía es el conjunto de medios utilizados por el docente para lograr los objetivos en el ámbito de las interacciones educativas con los estudiantes. Expone que desde el análisis del trabajo, la pedagogía es la tecnología utilizada por los docentes en relación con su objeto de trabajo que son los estudiantes, en el proceso del trabajo cotidiano, para obtener un resultado, constituido por la socialización y la instrucción.

A continuación se enumeran las diez competencias para enseñar:

Organizar y animar situaciones de aprendizaje; gestionar la progresión de los aprendizajes; concebir y hacer evolucionar los dispositivos de diferenciación; implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo; trabajar en equipo; participar en la gestión de la escuela; informar e implicar a los padres; servirse de las nuevas tecnologías; afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión; y, conducir su propia formación permanente (Perrenoud, 2007, p.10).

#### **1.2.4 Factores que determinan el desempeño docente**

Se destaca que “entre los factores asociados al docente está su formación profesional, sus condiciones de salud y el grado de motivación y compromiso con su labor” (Montenegro, 2007, p.19). Afirma que a mayor preparación mayores posibilidades de efectividad. Su formación provee el conocimiento para planificar, desarrollar y evaluar el proceso educativo con calidad y de modo constante. Asimismo, entre mejores sean las condiciones de salud, tendrá grandes probabilidades de ejercer sus funciones con éxito. Todo ello, se verá reforzado con el grado de motivación que se adquiriera y que repercutirá en el compromiso con la puntualidad, cumplimiento de la jornada, excelentes relaciones, organización, dedicación, concentración y entusiasmo. Subraya que los cuatro factores: formación, salud, motivación y compromiso se complementan y originan una fuerza que mantiene al docente en constante mejoramiento y un alto grado de satisfacción.

Expone que existen dos importantes niveles de factores asociados al desempeño docente: el entorno institucional y el contexto socio-cultural. En el entorno institucional, los factores se pueden agrupar en dos: el ambiente y la estructura del proyecto educativo. Es necesario un ambiente humano adecuado, caracterizado por relaciones de afecto, autonomía y cooperación. Asimismo, contar con un proyecto educativo llamativo y bien definido, que permite al docente, planificar con eficacia.

#### **1.2.5 Campos o dimensiones del desempeño docente**

El Ministerio de Educación del Perú (2012) establece que los siguientes campos de acción del desempeño docente son: el mismo docente, el aula, el entorno institucional y el contexto sociocultural.

Para efectos de este estudio se describen los dos primeros campos de acción: la labor que desarrolla el docente sobre sí mismo y la acción pedagógica en el aula. El primero está relacionado con la formación y la organización de su vida personal, incluye los estudios superiores y los eventos de actualización o capacitación y la constante actualización en el área laboral. García y Vaillant (2009) afirman que para el siglo XXI, ser maestro implica tener la claridad de comprender que el conocimiento y los estudiantes presentan cambios a

una velocidad a la que no se está acostumbrado. Por lo que se debe redoblar esfuerzos para un aprendizaje continuo.

Sin embargo, el campo donde tiene mayor impacto el desempeño docente, es el aula. La labor en el salón de clases es la más importante, compleja y estrechamente relacionada con el aprendizaje de los estudiantes. Para un buen desempeño docente en este campo, es preciso contar con una adecuada planificación que contemple el antes, durante y después del proceso de enseñanza aprendizaje, así como todo lo sustancial para su desarrollo. Para la efectividad en esta área, el diseño curricular es fundamental ya que, es el instrumento más efectivo y eficaz para que el maestro encuentre las vías hacia dónde dirigirse. En esta tarea intra aula, el docente debe tener desarrollado el tacto pedagógico.

Asensio (2010) expresa que el tacto pedagógico es la sensibilidad hacia el otro que permite capacitarse y actuar con creatividad. Por su manera de ser, no puede postergarse en cuento a su uso, es de continua aplicación. Puesto que es un constante intercambio que induce a un ambiente de respeto y confianza.

Destaca que durante la ejecución de los aprendizajes, el docente debe desarrollar las actividades estipuladas, aplicar los reajustes al plan original, asegurar la participación plena de los estudiantes, llevar a cabo las evaluaciones correspondientes y analizar los resultados obtenidos. Con ello, se refleja la importancia y complejidad del proceso cuya conducción, cuando es adecuada, se consiguen los objetivos y las competencias de los estudiantes.

Al respecto, el Ministerio de Educación de Perú (2012), plantea que la dimensión pedagógica de la docencia es la que tiene los efectos más significativos en la vida de los estudiantes, así como la que le brindará mayor identidad al centro educativo debido a su trascendencia para la calidad de la educación. Constituye el centro o núcleo del desempeño docente, si se toma en cuenta que hace referencia a un saber específico y especializado: el saber pedagógico nacido de la reflexión teórica y práctica.

Refiere que en esta dimensión pueden distinguirse tres aspectos: el juicio pedagógico que implica tener criterios para reconocer la presencia de diferentes modos de aprender, interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda y necesita en cuanto a necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto; el liderazgo motivacional que involucra la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de alcanzar todas las capacidades que necesitan adquirir, sin que importe cualquier factor antagonista y en cualquier contexto socioeconómico y cultural y la vinculación que tiene que ver con el establecimiento de redes personales con los estudiantes, en particular con su dimensión individual, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos.

### **1.2.6 Dominios, competencias y desempeños en la docencia**

El buen docente, considera todos los aspectos de su profesión, para ser integral. “El trabajo del docente es principalmente intelectual. Su eficacia no sólo depende de las técnicas utilizadas o de los métodos docentes, sino de la disposición con la que acude al aula y trata a los alumnos” (Mañú y Goyarrola, 2011, p.19). El Ministerio de Educación del Perú (2012), plantea los dominios, competencias y desempeños de la siguiente manera:

#### **a. Dominio referente a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes.**

Se refiere a la planificación del trabajo pedagógico por medio de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e incluyente. Claro está, que debe caracterizarse por su flexibilidad debido a la variación permanente del proceso educativo. “La programación supone, pues, reflexionar y hacer las previsiones pertinentes en torno al qué, cómo, cuándo y por qué se ponen en juego determinadas secuencias y tareas y no otras, respondiendo a una intencionalidad” (Editorial Laboratorio Educativo, 2004, p. 45). Asimismo, agrega que la planificación debe reconocerse por su coherencia, contextualización, intencionalidad, utilidad, realismo y cooperación.



Los desempeños de este dominio, se relacionan con las competencias siguientes:

- a. conocer y comprender las características de los estudiantes y sus contextos, así como los contenidos que enseña, los distintos enfoques y procesos pedagógicos.
- b. planear la enseñanza de forma colegiada para garantizar la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en los estudiantes, el uso de los recursos disponibles y la evaluación.

Hay que resaltar que el conocimiento y respeto a las características de los educandos implica una atención con pertinencia cultural y lingüística; es importante reconocer que Guatemala es considerada constitucionalmente como un país multilingüe, pluriétnico y multicultural. Asimismo, entre las políticas educativas vigentes, se encuentra la de educación intercultural bilingüe. Aguado, Gil y Mata (2005) proponen una educación con enfoque intercultural para demostrar coherencia con los compromisos de defensa de los derechos a la igualdad, equidad y participación social, asimismo, porque garantiza lograr objetivos educacionales como la igualdad de oportunidades y construcción de la propia identidad. Respecto a la planificación de la educación, Vanegas (2005) la concibe como el instrumento que posibilita conocer, prever y actuar sobre una realidad determinada a través un enfoque racional, sistemático, científico y transformador en busca de los propósitos educativos de equidad, pertinencia y significación social de los aprendizajes.

#### **b. Dominio del ámbito de la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

Este aspecto, comprende la conducción del proceso de enseñanza – aprendizaje por medio de un punto de vista que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Los desempeños de este dominio se enfocan en desarrollar la competencia de:

- a. instaurar un clima ventajoso para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con el propósito de formar ciudadanos críticos e interculturales,
- b. llevar el proceso de enseñanza con alto manejo de los contenidos y el uso de estrategias y recursos pertinentes,

- c. evaluar de manera constante el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa.

En ese sentido, el Currículo Nacional Base de Guatemala (2003) contempla el área de Ciudadanía, para que sea desarrollado en las aulas. Al respecto, Bolívar (2007) indica que la educación para la ciudadanía es una de las grandes finalidades de la educación, ya que impulsa el desarrollo de los estudiantes como personas responsables y como ciudadanos. La ciudadanía está conformada por un conjunto de derechos y deberes que convierte a los individuos como iguales en una comunidad. El aprendizaje de los estudiantes sugiere el manejo de diversidad de estrategias pedagógicas para que el aprendizaje de los estudiantes sea una realidad. Se resalta que “la evaluación es el proceso de juzgar, o pasar juicio acerca de la calidad o mérito de algo a partir de cierta información (cuantitativa o cualitativa) recopilada directa o indirectamente y comparada con uno criterios establecidos” (Medina y Verdejo, 2001), p.23).

**c. Dominio relacionado a la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.**

Se enfoca en la participación activa y comprometida en la gestión de la escuela. Los desempeños de este dominio se relacionan con las siguientes competencias:

- a. participar con disposición democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela para contribuir en la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional PEI y generar aprendizajes de calidad,
- b. instituir relaciones de respeto, cooperación y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Esto es importante debido a que la escuela debe armonizarse con los demás elementos de la comunidad. Al respecto, M. Rodríguez (2000), propone que en lugar de pensar en escuela y comunidad, es preciso hacerlo en escuela en o con la comunidad.

#### **d. Dominio relacionado al desarrollo de la profesionalidad e identidad docente**

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo profesional de los docentes. Los desempeños de este dominio, están relacionados con las competencias de:

- a. analizar la práctica y experiencia institucional, así como desarrollar procesos de aprendizaje continuo de manera individual y colectiva para construir su identidad y responsabilidad profesional,
- b. practicar su profesión desde una ética de respeto de los derechos de las personas con honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social. Se subraya que “la formación del profesorado no es una actividad aislada ni puede considerarse una célula autónoma e independiente del conocimiento y la investigación” (Imbernón, 2007, p.36).

La calidad educativa requiere un excelente desempeño de los docentes en el campo pedagógico. Ellos son los responsables directos y principales de la formación de los estudiantes desde los establecimientos educativos. Las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura UNESCO (2004), determina que un sistema educativo de calidad debe contar con docentes bien formados y remunerados, capaces de seguir la evolución de los conocimientos y de tomar en cuenta las progresivas interdependencias que afectan al mundo y al centro educativo.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tanto el liderazgo del director como el desempeño pedagógico docente se encuentran estrechamente relacionados, ambos juegan un papel fundamental en el logro de aprendizajes significativos de los estudiantes. En Guatemala, actualmente no existe una cultura de medición sistemática de estos dos componentes, lo que constituye una manifestación taxativa de una exigua atención, acompañamiento y apoyo a los encargados de dirigir el funcionamiento de los establecimientos educativos. La sociedad exige calidad en el proceso educativo de los jóvenes al considerar que el entorno requiere el óptimo desarrollo de las competencias para responder con efectividad a la era del conocimiento e información. Desde esa perspectiva, es preciso que los directores manejen las habilidades para la dirigencia y liderazgo efectivos, puesto que ello, influye en un efectivo desempeño docente en el campo pedagógico, lo cual se traduce en aprendizajes de calidad para los estudiantes.

La formación y capacitación de los directores para la conducción de centros educativos son una premisa esencial de la calidad. Para la dirección de los institutos de educación básica actuales necesario reconocer que los responsables son nombrados bajo criterios ajenos a las capacidades académicas, personales y actitudinales, muchas veces sin la preparación elemental de ejercer ese cargo de gran trascendencia. Ante la falta de lineamientos precisos para el ejercicio directivo, los establecimientos de educación básica afrontan diversas problemáticas en el ámbito administrativo, financiero, curricular y sobre todo en lo pedagógico que es el más significativo en la calidad de los aprendizajes.

En tal virtud, surge la siguiente pregunta de investigación: **¿Qué vinculación existe entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente?**

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 General**

- Describir la vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente en los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03, Aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá.

### **2.1.2 Específicos**

- Establecer el cumplimiento de los indicadores del liderazgo por los directores de los institutos de educación básica.
- Medir la relación existente entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.
- Identificar los indicadores del liderazgo donde muestran fortalezas y deficiencias los directores de los institutos de educación básica.
- Determinar el nivel en que se ejecutan los indicadores del desempeño pedagógico por los docentes de los institutos de educación básica.
- Especificar los indicadores del desempeño pedagógico donde muestran fortalezas y deficiencias los docentes de los institutos de educación básica.

## **2.2 Variables**

- a. Liderazgo del Director
- b. Desempeño Pedagógico Docente

### **2.2.1 Definición de variables**

#### **a. Definición conceptual de las variables**

##### **Liderazgo del director**

Es “la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (Blanchard, 2007, pág. 17).

## Desempeño Pedagógico Docente

Es el “conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación a los niños y jóvenes a su cargo” (Montenegro, 2007, p.19). Asimismo, lo concibe como el cumplimiento de un conjunto de acciones concretas, determinado por factores asociados al propio docente, estudiante y entorno.

## Definición operacional de las variables

La operacionalización de las variables, se efectuó de modo sistemático a través de la aplicación de cuatro boletas de encuesta dirigidos a docentes, estudiantes y directores. Con ello, se recopiló y trianguló la información a efecto de analizar la consistencia en las opiniones vertidas por los encuestados sobre la realidad objeto de estudio. Para la medición de las dos variables, se definieron los indicadores de manera precisa, los cuales fueron evaluados mediante ítems o preguntas objetivas, sin perder de vista en ningún momento la fundamentación teórico conceptual. Las dos siguientes tablas ilustran de mejor manera la operacionalización respectiva:

## Liderazgo del Director

Tabla No.1

<b>Pregunta de Investigación</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué vinculación existe entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente?</li></ul>	
<b>Objetivo General</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Describir la vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente en los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03, Aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá.</li></ul>	
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo específico 1</b> -Establecer el cumplimiento de los indicadores del liderazgo por los directores de los institutos de educación básica. <b>Objetivo Específico 2</b> -Medir la relación existente entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente. <b>Objetivo Específico 3</b> -Identificar los indicadores del liderazgo donde muestran fortalezas y deficiencias los directores de los institutos de educación básica.

	<b>Preguntas a Directores</b>	<b>Preguntas a Docentes</b>	<b>Preguntas a Estudiantes</b>
<b>Promoción de la misión y visión institucional.</b>	1-¿Con qué frecuencia promociona la misión, visión y objetivos del centro educativo? 1.1-Califique en qué medida ayuda el desempeño pedagógico docente.	1-¿Promociona la misión, visión y objetivos del centro educativo? 1.1-Califique, en qué medida le ayuda en su desempeño pedagógico.	1-¿Llega a las aulas a compartir la misión, visión y objetivos del instituto? 1.1-¿Esa acción ayuda el trabajo de los maestros en el aula?
<b>Control y orientación del uso eficiente de los recursos.</b>	2-¿Cada cuánto controla y orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para aprovechamiento de los estudiantes? 2.1-Indique cuánto apoya el desempeño pedagógico docente.	2-¿Controla y orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para aprovechamiento de los estudiantes? 2.1-Indique, cuánto le apoya en su desempeño pedagógico.	2-¿Controla y orienta el uso correcto de los recursos materiales para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje? 2.1-¿Usted nota que esa orientación apoya la labor de los docentes en el aula?
<b>Resolución de conflictos con el diálogo y consenso.</b>	3-¿Con qué frecuencia convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo? 3.1-Diga en qué medida favorece el desempeño pedagógico docente.	3-¿Resuelve los conflictos del proceso de aprendizaje con el diálogo y el consenso? 3.1-Diga, en qué medida le favorece en su desempeño pedagógico.	3-¿Solicita y respeta la opinión de los maestros y alumnos para resolver de manera conjunta los problemas de la clase? 3.1-¿Esa acción favorece el trabajo de los maestros en el aula?
<b>Fomento de un ambiente de respeto y confianza.</b>	4-¿Con qué frecuencia impulsa acciones de fomento del trato respetuoso en las aulas? 4.1-Expresa cuánto beneficia el desempeño pedagógico docente.	4-¿Trata a los maestros y alumnos con respeto y aprecio? 4.1-Expresa, cuánto le beneficia en su desempeño pedagógico.	4-¿Trata a los maestros y alumnos con respeto y aprecio? 4.1-¿Ese trato beneficia el trabajo de los maestros en el aula?

<b>Favorecimiento del proceso de formación y actualización docente.</b>	5-¿Cada cuánto impulsa procesos y talleres de formación y capacitación del personal docente? 5.1-Especifique en qué medida refuerza el desempeño pedagógico docente.	5-¿Impulsa procesos y talleres de formación y capacitación del personal docente? 5.1-Especifique, en qué medida le refuerza en su desempeño pedagógico.	5-¿Orienta y capacita a los maestros sobre asuntos del aula? 5.1-¿Esas orientaciones y capacitaciones refuerzan el trabajo de los maestros en el aula?
<b>Promoción del trabajo cooperativo docente.</b>	6-¿Con qué frecuencia programa sesiones de trabajo cooperativo entre los docentes para el mejoramiento del proceso de aprendizaje? 6.1-Determine cuánto motiva el desempeño pedagógico docente.	6-¿Programa sesiones de trabajo cooperativo entre los docentes para el mejoramiento del proceso de aprendizaje? 6.1-Determine, cuánto le motiva en su desempeño pedagógico.	6-¿Forma equipos de trabajo entre los maestros para impartir las materias o clases? 6.1-¿Esa manera de trabajar motiva las actividades de los maestros en el aula?
<b>Incentivación y motivación al personal docente.</b>	7-¿Cada cuánto incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico? 7.1-Diga en qué medida fortalece el desempeño pedagógico docente.	7-¿Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico? 7.1-Diga, en qué medida le fortalece en su desempeño pedagógico.	7-¿Felicita a los maestros por lograr que sus estudiantes alcancen buenos resultados? 7.1-¿Esas felicitaciones fortalece el trabajo de los docentes?
<b>Asesoramiento y acompañamiento del proceso de aprendizaje en las aulas.</b>	8-¿Con qué frecuencia orienta y asesora el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales de calidad en el proceso de aprendizaje? 8.1-Califique en qué medida favorece el desempeño pedagógico docente.	8-¿Orienta y asesora el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales de calidad en el proceso de aprendizaje? 8.1-Califique, en qué medida le favorece en su desempeño pedagógico.	8-¿Visita las aulas para apoyar y motivar el trabajo de los maestros? 8.1-¿Esas visitas favorecen el trabajo de los docentes?



<b>Evaluación del proceso de aprendizaje de los estudiantes.</b>	<p>9-¿Cada cuánto reúne a los docentes a evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos?</p> <p>9.1-Aclare cuánto apoya el desempeño pedagógico docente.</p>	<p>9-¿Reúne a los docentes a evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos?</p> <p>9.1-Aclare, cuánto le apoya en su desempeño pedagógico.</p>	<p>9-¿Verifica con los maestros y estudiantes los avances y las limitaciones del proceso de aprendizaje?</p> <p>9.1-¿Esa verificación mejora el trabajo de los docentes en el aula?</p>
<b>Evaluación del desempeño docente.</b>	<p>10-¿Con qué frecuencia realiza actividades de evaluación del desempeño de los docentes en el campo pedagógico?</p> <p>10.1-Indique en qué medida favorece el desempeño pedagógico docente.</p>	<p>10-¿Realiza actividades de evaluación del desempeño de los docentes en el campo pedagógico?</p> <p>10.1-Indique, en qué medida le favorece a mejorar su desempeño pedagógico.</p>	<p>10-¿Solicita a los estudiantes evaluar la forma en que los docentes imparten sus clases, a través de pruebas escritas?</p> <p>10.1-¿Esas evaluaciones mejoran el trabajo de los maestros en el aula?</p>
<b>Relación con los padres de familia</b>	<p>11-¿Cada cuánto impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje?</p> <p>11.1-Califique cuánto beneficia el desempeño pedagógico docente.</p>	<p>11-¿Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje?</p> <p>11.1-Califique, cuánto le beneficia a mejorar su desempeño pedagógico.</p>	<p>11-¿Reúne a los padres de familia, estudiantes y maestros para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje?</p> <p>11.1-¿Esas reuniones ayudan a los docentes a mejorar su trabajo en el aula?</p>

Fuente: Elaboración propia.

## Desempeño pedagógico docente

**Tabla No. 2**

Indicadores	<p><b>Objetivo Específico 4</b> Determinar el nivel en que se ejecutan los indicadores del desempeño pedagógico por los docentes de los institutos de educación básica.</p> <p><b>Objetivo Específico 5</b> Especificar los indicadores del desempeño pedagógico donde muestran fortalezas y deficiencias los docentes de los institutos de educación básica.</p>
	<p><b>Preguntas a Estudiantes respecto al desempeño pedagógico de sus docentes</b></p>
Identificación con el contexto sociocultural	1. ¿Manifiestan interés por nuestra cultura, conocimientos propios y necesidades?
Conocimiento de la materia	2. ¿Demuestran buen manejo de las materias que enseñan?
Planificación participativa del aprendizaje	3. ¿Nos reúnen en compañía de nuestros padres a planificar y organizar el plan de aprendizaje?
Fomento de la convivencia pacífica	4. ¿Nos invitan a relacionarnos con respeto, confianza y justicia para una convivencia pacífica?
Resolución de conflictos con diálogo	5. ¿Resuelven los problemas con el diálogo y el consenso?
Promoción del trabajo cooperativo	6. ¿Nos motivan a trabajar de manera cooperativa?
Orientación del aprendizaje	7. ¿Nos escuchan, acompañan y orientan en nuestro proceso de aprendizaje?
Comunicación con padres de familia	8. ¿Convocan a nuestros padres y autoridades para reflexionar sobre nuestros resultados de aprendizaje?
Reforzamiento del aprendizaje	9. ¿Nos motivan a participar en cursos extra aulas para reforzar nuestra formación?
Utilización de recursos de aprendizaje	10. ¿Utilizan diversidad de juegos, técnicas y recursos para facilitar nuestro aprendizaje?
Aplicación de la tecnología	11. ¿Utilizan la tecnología para facilitar nuestro aprendizaje?
Evaluación de los aprendizajes	12. ¿Nos evalúan con diversidad de técnicas innovadoras?

Fuente: Elaboración propia

### 2.3 Alcances y Límites

La delimitación del tema significa “poner límites a la investigación y especificar el alcance de esos límites” (E. Rodríguez, 2005, p.49). El presente estudio abarcó a directores, docentes y estudiantes de tercero básico de los nueve establecimientos del nivel básico del Distrito Escolar No. 07 -06 -03, con sede en aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C.A. Los institutos estudiados se distribuyen de la siguiente forma:

**Tabla No. 3**

<b>Cantidad</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Ubicación</b>
<b>3</b>	Cooperativa	Aldea La Ceiba (S*), Aldea PaQ'ila' (N*) y Aldea PaSajk'im (N)
<b>3</b>	Telesecundaria	Aldea La Ceiba (S), Caserío So'mib' (N) y Caserío Chuidolores (S)
<b>2</b>	INEB	Aldea Tzampo'j (S) y Caserío Chuisamayac (S)
<b>1</b>	NUFED	Aldea La Ceiba (S)
	*S = Santa Catarina Ixtahuacán: 6 institutos *N= Nahualá: 3 institutos	

Fuente: Elaboración propia.

Es importante subrayar que el Distrito Escolar referido, atiende a establecimientos del sector occidental de la Boca Costa de los municipios de Santa Catarina Ixtahuacán y Nahualá; de esa cuenta, seis institutos se localizan en el sector de Santa Catarina Ixtahuacán y tres en el sector de Nahualá.

Los resultados obtenidos corresponden a los indicadores propios de la población estudiada y no podrán ser generalizados a priori a todos institutos de educación básica de los municipios de Santa Catarina Ixtahuacán y Nahualá, mucho menos a establecimientos del departamento de Sololá ni del país en general; puesto que la delimitación política administrativa, la diversidad socioeconómica y sociocultural, los contextos urbano – rurales y la modalidad oficial - privada de educación, configuran una amalgama de posibilidades y

realidades cambiantes. En ese sentido, los datos que se obtuvieron se circunscriben únicamente al distrito estudiado así como a la dimensión pedagógica tanto del liderazgo directivo como del desempeño docente. En ningún momento se pretendió abordar los componentes de administración, de gestión comunitaria, financiero y jurídico, que son inherentes a las dos variables mencionadas. Se reitera que se vertieron todos los esfuerzos por indagar sobre el componente pedagógico, ya que desde el punto de vista del investigador es el que representa mayor incidencia en la formación de los estudiantes.

#### **2.4 Aporte**

Se espera que los datos obtenidos y mostrados en la parte de análisis, coadyuven significativamente a la teoría administrativa y pedagógica, asimismo, sean de mucha utilidad a la comunidad educativa en general, pero en particular al Distrito Escolar estudiado. En consecuencia, el primer beneficiado con esta investigación, es la región de Boca Costa de Sololá, puesto que cuenta ahora, con información científica acerca del ejercicio del liderazgo de los directores de los institutos de nivel básico, así como del desempeño docente en el ámbito pedagógico si se toma en consideración que éste es el primer estudio en su género, en el sector educativo de la zona referida.

Los resultados obtenidos apuntan a una clara correlación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente; los cuales pueden servir para impulsar procesos de formación y capacitación en éstos tópicos para un mejor acompañamiento del proceso educativo en la región. Asimismo, aclaran de manera categórica el panorama educativo a efecto de que las autoridades oficiales de educación, puedan en el futuro cercano promoverlos cambios pertinentes. Por último, pero igual de importante, este estudio enriquece el bagaje de información de la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar y seguramente, será de mucha utilidad para estudiantes, docentes y autoridades de este importante centro de estudios superiores.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

La presente investigación, se realizó en el Distrito Escolar No. 07 -06-03, con sede administrativa en aldea La Ceiba, municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá. Se trabajó con una población conformada por 347 sujetos distribuidos en 9 directores, 70 docentes y 268 estudiantes, del grado de tercero básico, matriculados en nueve institutos bajo distintas modalidades de trabajo. El cálculo muestral se aplicó sólo a los estudiantes. En el caso de directores y docentes se encuestó al total de integrantes. Se utilizó a un tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple y estratificado ó de afijación proporcional con el fin de determinar la cantidad de estudiantes encuestados por instituto. A continuación el cálculo del tamaño de la muestra:

<b>Población o Universo (N)</b>	=	268	estudiantes de tercero básico.
<b>Nivel de confianza</b>	=	95%	$1 - \alpha = 95%$ $Z = 1.96$
<b>Error muestral e</b>	=	5%	= 0.05
<b>Proporción</b>	P	=	0.5
	P+q	=	1                      q = 1 - p    q = 1 - 0.5 = 0.5

#### a. Cálculo del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño muestral se aplicó la siguiente fórmula:

$$n^1 = \frac{N_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}$$

**158 = Tamaño de la Muestra.**

#### b. Estratificación proporcional de la muestra

Después de obtenido el tamaño de la muestra, se procedió a aplicar el cálculo de estratificación. Para ello fueron útiles 2 procedimientos que proyectaron los mismos resultados; lo que comprueba la existencia de representatividad y proporcionalidad de

participación de estudiantes en la encuesta. Se consideró este cálculo en virtud de que son varias las modalidades en que trabajan los institutos de educación básica.

De acuerdo a Vivanco (2005) el Muestreo Estratificado (ME) es un procedimiento muestral caracterizada por la utilización de información auxiliar exacta, para mejorar la eficiencia en la selección de elementos y mejorar la precisión de las estimaciones. Divide a la población en estratos o subgrupos y mientras más homogéneos sean, más precisa será la estimación. A continuación el cálculo del tamaño de la muestra por estratos o institutos en este caso.

**a. Mediante la fórmula:** 
$$n_x = n \cdot \frac{n_x}{N}$$

Se determinó la cantidad de estudiantes encuestados por institutos.

**b. Mediante cálculo porcentual**

Al ser aplicado el cálculo porcentual se obtuvieron los mismos resultados, como se puede observar en esta tabla:

**Tabla No. 1**

No	Institutos	Alumnos de 3°.	% de 268/(N)	% de 158/(n)	Muestra Estratificada
1	Mixto de Educación Básica por Cooperativa Indigenista "Job' No'j". Aldea La Ceiba	38	14%	14%	22
2	Mixto de Educación Básica por Cooperativa. Aldea Paq'ila'	27	10%	10%	16
3	Por Cooperativa "Uk'u'xTijob'al". Aldea Pa Saqk'im	37	14%	14%	22
4	Mixto de Educación Básica "K'ak' Saqirib'al". Aldea Tzampo'j	50	19%	19%	30
5	Nacional de Educación Básica. Caserío Chuisamayac	19	7%	7%	11
6	Núcleo Educativo Familiar. Aldea La Ceiba	40	15%	15%	24

7	Instituto de Telesecundaria. Aldea Chi B'aqib'.	14	5%	5%	8
9	Instituto de Telesecundaria. Caserío Chuidolores	27	10%	10%	16
<b>Totales</b>					
<b>9</b>		<b>268</b>	<b>100</b> %	<b>100</b> %	<b>158</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los sujetos de este estudio comparten características socioculturales similares, a continuación las más sobresalientes: de los nueve directores, cuatro tienen el grado de Licenciatura en diversas disciplinas pedagógicas y administrativas, y cinco están graduados de Profesorado en diversas especialidades y se mantienen en procesos formativos a nivel de licenciatura. Su pertinencia étnica es maya k'iche', con manejo alto de las habilidades orales y escritas del idioma materno. De los setenta docentes, treinta cuentan con un grado de Profesorado de Enseñanza Media en distintas áreas, el resto está en proceso de formación universitaria. La mayoría son originarios del área y pertenecen a la comunidad lingüística k'iche'. Solo 10 son de ellos son mestizos castellanohablantes. El total de estudiantes de tercero básico son indígenas maya k'iche's, residentes en caseríos y aldeas rurales, matriculados en nueve institutos de educación básica bajo distintas modalidades de funcionamiento: tres por Cooperativa, dos Nacionales, tres Telesecundarias y uno tipo NUFED. El siguiente cuadro muestra de mejor manera, la conformación de la población total y el tamaño de la muestra de esta investigación:

**Tabla No. 2**

No	Nombre	Dirección	Director	Docente	Alumnos de 3°.	Muestra
<b>Institutos por Cooperativa</b>						
1	Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa Indigenista "Job' No'j".	Aldea La Ceiba	1	12	38	22
2	Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa.	Aldea Paq'ila'	1	10	27	16
3	Instituto por Cooperativa "Uk'u'xTijob'al".	Aldea PaSaq'im	1	10	37	22
<b>Institutos Nacionales</b>						
1	Instituto Mixto de Educación Básica "K'ak' Saqirb'al".	Aldea Tzampo'j	1	12	50	30
2	Instituto Nacional de Educación Básica	Caserío Chuisamayac	1	7	19	11
<b>Instituto NUFED</b>						
1	Núcleo Educativo Familiar	Aldea La Ceiba	1	9	40	24
<b>Institutos de Telesecundaria</b>						
1	Instituto de Telesecundaria	Aldea Chi B'aqib'	1	3	14	8
2	Instituto de Telesecundaria	Caserío So'mib'	1	3	16	9
3	Instituto de Telesecundaria	Caserío Chuidolores	1	4	27	16
<b>Totales</b>			<b>9</b>	<b>70</b>	<b>268</b>	<b>158</b>

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la Supervisión Educativa del Distrito Escolar 07-06-03, Aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá. Ciclo Escolar 2014.

### 3.2 Instrumentos

Se aplicaron cuatro cuestionarios construidos a partir del marco conceptual teórico de la investigación y fueron elaborados por el responsable de esta investigación. Siguen una estructura lógica y coherente con los objetivos de estudio y las variables de investigación. Los instrumentos se denominan de la siguiente forma:



**Instrumento 1:** Autoevaluación del liderazgo del director y su vinculación con el desempeño pedagógico docente. Aplicado a directores.

**Instrumento 2:** Evaluación del liderazgo del director y su vinculación con el desempeño pedagógico docente. Aplicado a docentes.

**Instrumento 3:** Evaluación del liderazgo del director y su vinculación con el desempeño pedagógico docente. Aplicado a estudiantes.

**Instrumento 4.** Evaluación del desempeño pedagógico docente. Aplicado a Estudiantes.

Los tests pretendieron respuestas de escala tipo Likert. De acuerdo a Malhotra (2004) la escala Likert, es llamada así por su inventor Rensis Likert; es una gradación de medición que requiere que los informantes indiquen el nivel de acuerdo o desacuerdo respecto a cada pregunta que se les plantea. La técnica que se utilizó para recolectar la información fue la encuesta.

De acuerdo a Landeau (2007), la validez es el “grado en que el instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesan estudiar. Mientras que la confiabilidad, indica el “grado con el cual el instrumento prueba su consistencia, por los resultados que produce al aplicarlo repetidamente al objeto de estudio (p.81).

Para determinar la fiabilidad de los instrumentos, se aplicó el Coeficiente Alfa de Cronbach. Ortiz (2004) indica que se trata de un índice de consistencia interna y se utiliza para comprobar si el instrumento recopila información fiable o defectuosa. Mide la homogeneidad de las preguntas y su interpretación será que cuanto más se acerque el índice a uno (1) mejor la fiabilidad, se considera una fiabilidad alta a partir de 0.80.

Se aplicó la fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde

$K$  = número de ítems;

$\alpha$  = Coeficiente Alfa de Cronbach;

$S_i^2$  = sumatoria de las varianzas de los ítems; y,

$S_t^2$  = varianza de la suma de los ítems.

Para la validación, se llevó un proceso de consulta y revisión interna y externa, asesorado en todo momento por el asesor de investigación. Para el efecto se llevaron a cabo las siguientes tareas:

a. Validación interna

Los instrumentos fueron revisados por una profesional experta en investigación, catedrática y asesora de tesis de la Universidad Rafael Landívar.

b. Validación externa

De acuerdo a Canales (2006), una manera no empírica de validar el instrumento, es someterlo al juicio de expertos, quienes respaldan a partir de sus conocimientos previos, que el instrumento es adecuado para medir lo que se desea cuantificar. En tal virtud, en esta tarea participaron tres profesionales de las áreas de administración, pedagogía e investigación, quienes mediante la técnica de Juicio de Expertos, revisaron y emitieron sus observaciones a cerca de la calidad de los cuestionarios. Se ejecutaron los ajustes sugeridos para el diseño final de los cuestionarios. Se les suministró una hoja de validación con un cuadro que calificaba: coherencia de los ítems o preguntas con los objetivos de investigación, extensión de los cuestionarios, adecuada redacción, relación de las preguntas y claridad del lenguaje utilizado.

### **3.3 Procedimiento**

El proceso de la investigación, conllevó los siguientes pasos:

#### **a. Selección y aprobación del tema**

El tema de estudio se origina desde la problemática educativa actual que demanda una atención sustantiva e inmediata en temas trascendentes como la dirección de los centros educativos así como la calidad del desenvolvimiento de los docentes. Se eligió el tema de liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente por ser éstos de gran relevancia para la calidad educativa. Pasó por las distintas etapas establecidas por la coordinación de pedagogía para su aprobación, las cuales fueron: conocimiento del tema entre tres propuestas, por asesora de tesis; presentación del punto de tesis a terna de análisis y orientación nombrada por coordinación de la carrera, revisión y corrección por asesor de tesis y aprobación definitiva por coordinación de la carrera.

#### **b. Fundamentación teórica**

Para sustentar este estudio, se elaboraron antecedentes a partir de investigaciones de tesis realizadas con las variables liderazgo del director y desempeño pedagógico docente, así como la respectiva consulta a diferentes fuentes de información para la integración del marco teórico conceptual.

#### **c. Selección del área de investigación**

Se seleccionó el Distrito Escolar 07-06-03 con sede en aldea La Ceiba del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá bajo criterios de viabilidad y factibilidad para desarrollar este estudio. Dicho distrito tiene jurisdicción en las comunidades del área occidental del sector de Boca Costa de los municipios de Santa Catarina Ixtahuacán y Nahualá. Trabaja con las aldeas de La Ceiba, Tzampo'j, Paq'ila', Chib'aqib', Pasajk'im, y Palaqal, así como en los respectivos caseríos.

#### **d. Selección de la muestra**

Para esta investigación, se trabajó con directores, docentes y estudiantes de Tercero Básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar mencionado con anterioridad. Se

aplicó una fórmula muestral estratificada para selección a los 158 estudiantes que participaron como informantes, de los 268 que conforman la población total de estudiantes de tercero básico de todos los institutos. En el caso de los directores y docentes se trabajó con la población total, 9 y 70 respectivamente.

**e. Elaboración de los instrumentos.**

Se elaboraron 4 instrumentos, los cuales fueron aplicados mediante la técnica de la encuesta, fueron dirigidos a directores, docentes, y estudiantes. Antes de su aplicación fueron validados por tres profesionales del área pedagógica, administración e investigación. Se estructuraron en base a la teoría analizada y en consonancia con los objetivos de investigación.

**f. Validación de los instrumentos**

Para la validación de los instrumentos, se utilizó la técnica de Juicio de Expertos, donde participaron tres profesionales, quienes otorgaron una calificación de *muy buena* a los instrumentos elaborados. Para la comprobación de la fiabilidad de los test, se aplicó el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual otorgó valores cercanos a uno y con eso se demostró la confiabilidad de los instrumentos.

**g. Aplicación de los instrumentos**

Se visitaron los diferentes institutos para la aplicación de las boletas de encuesta *in situ*. Para la selección de los estudiantes que participaron en la encuesta se aplicó el procedimiento de muestreo aleatorio simple que consistió en preparar papeletas conforme la cantidad de estudiantes del aula; cada alumno tomó una papeleta al azar y si estaba enumerada entraba como informante, de lo contrario quedaba fuera. La cantidad de estudiantes por plantel se determinó mediante la fórmula de muestra estratificada proporcional. De esa cuenta, se procuró que todos los estudiantes tuvieran la misma probabilidad de participar.

#### **h. Tabulación de resultados**

Se hizo mediante los programas de Microsoft Excel 2013 y el programa estadístico SPSS versión 17.0. Por cada instrumento se elaboró un cuadro de Significación de Proporciones y uno de Correlaciones de Pearson.

#### **i. Discusión de resultados**

Se cotejaron los resultados obtenidos en el campo con los antecedentes y el marco teórico para el diseño de las conclusiones finales. La discusión inició con los objetivos específicos para luego concluir con la resolución del objetivo general.

#### **j. Conclusiones y recomendaciones**

Se definieron a partir de la discusión de resultados por ítems, instrumentos y sectores consultados para luego configurar las conclusiones y recomendaciones. Se trianguló la información teórica con la de campo para el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones, en respuesta a los objetivos planteados.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

Esta investigación es de tipo cuantitativo y su diseño es descriptivo. Según Achaerandio (2010), éste relaciona variables, pero no las manipula, examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales, pretende alcanzar una meta de conocimiento, inicia con el estudio y análisis de la situación presente y aclara lo que se necesita alcanzar.

La metodología estadística partió del vaciado, ordenamiento y tabulación de los resultados, para dar paso a la aplicación de la Fiabilidad de proporciones. De acuerdo a Herrerías y Palacios (2007) mediante este método se pueden manejar proporciones para cada respuesta e identificar intervalos de confianza. También se calculó el Coeficiente de Correlación de Pearson para determinar la relación entre las dos variables de estudio. Rodríguez, Álvarez y Bravo (2001) afirman que el coeficiente de correlación expresa el grado de correspondencia o relación entre dos conjuntos de datos.

## Fórmulas de la Fiabilidad de Proporciones

Nivel de confianza: N.C =  $\longrightarrow$  95% Valor Z = 1.96

Intervalo de confianza del 95%:

$$n = 158$$

$$Z = 1.96$$

Nivel ve Confianza:

N.C. = 95% Valor Z = 1.96

Error de la proporción:  $\sigma p = \sqrt{\frac{p \times q}{n}}$

Error muestral:  $\varepsilon = \sigma p \times Z$

Intervalo confidencial:  $IC \begin{matrix} - \\ -\varepsilon \\ + \end{matrix}$

Fórmula del Coeficiente de Correlación de Pearson:  $r_{xy} = \frac{S_{xy}}{S_X \times S_Y}$

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del trabajo de levantamiento de información *in situ* llevado a cabo en los nueve institutos establecidos bajo la competencia o jurisdicción del Distrito Escolar No. 07-06-03 con sede en aldea La Ceiba, Boca Costa del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán del departamento de Sololá. Mediante la técnica de la encuesta, se aplicaron cuatro instrumentos tipo cuestionarios en las jornadas de trabajo de campo, los cuales fueron:

1. Autoevaluación del liderazgo del director y su vinculación con el desempeño pedagógico docente, aplicado a directores.
2. Evaluación del liderazgo del director y su vinculación con el desempeño pedagógico docente, aplicado a catedráticos.
3. Evaluación del liderazgo del director y su vinculación con el desempeño pedagógico docente, aplicado a estudiantes de tercero básico.
4. Evaluación del desempeño pedagógico docente, aplicado a estudiantes.

Es importante precisar que la información siguiente se encuentra de acuerdo al orden de los instrumentos mencionados y que corresponden a lo expresado por los sujetos de estudio que en total suman 237, distribuidos en 9 directores, 70 docentes y 158 estudiantes. Los datos por cada instrumento e informantes se encuentran estadísticamente procesados de la siguiente manera: tablas de Fiabilidad de Proporciones, tablas de resultados según frecuencias por ítems, gráficas de frecuencias globales y tablas de correlaciones.

Para la obtención de los resultados utilizaron principalmente dos procedimientos estadísticos: la Fiabilidad de Proporciones y el Coeficiente de Correlación de Pearson. El primero permitió confirmar la exactitud de los datos obtenidos y el segundo para cuantificarla vinculación o correspondencia entre las dos variables planteadas para esta investigación. Ha sido de gran utilidad el programa Excel 2013 de Microsoft para el procesamiento de los datos así como el programa Statistics SPSS 17.0.

#### 4.1 Resultados de la encuesta a directores (Instrumento No. 1)

##### a. Fiabilidad de Proporciones

Tabla No. 1. Fiabilidad de Proporciones

Ítems	Respuestas	f	%	p	q	$\sigma_p$	$\epsilon$	IC	-IC	Fiable
1	Mensualmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
	Bimensualmente	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Trimestralmente	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Semestralmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
1.1.	Muchísimo	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
	Mucho	6	66.67	0.67	0.33	0.05	0.09	0.76	0.57	Sí
	Regular	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
	Poco	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
2	Mensualmente	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Bimensualmente	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Trimestralmente	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Semestralmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
2.1	Muchísimo	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Mucho	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Regular	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
	Poco	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
3	Mensualmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
	Bimensualmente	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Trimestralmente	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Semestralmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
3.1	Muchísimo	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
	Mucho	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Regular	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Poco	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
4	Mensualmente	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Bimensualmente	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Trimestralmente	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Semestralmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
4.1	Muchísimo	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Mucho	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Regular	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Poco	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
5	Mensualmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
	Bimensualmente	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Trimestralmente	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí



	Semestralmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
5.1	Muchísimo	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
	Mucho	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Regular	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Poco	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
6	Mensualmente	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Bimensualmente	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Trimestralmente	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Semestralmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
6.1	Muchísimo	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Mucho	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Regular	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Poco	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
7	Mensualmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
	Bimensualmente	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Trimestralmente	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Semestralmente	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
7.1	Muchísimo	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
	Mucho	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Regular	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Poco	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
8	Mensualmente	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Bimensualmente	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Trimestralmente	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Semestralmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
8.1	Muchísimo	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Mucho	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Regular	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Poco	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
9	Mensualmente	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Bimensualmente	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Trimestralmente	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Semestralmente	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
9.1	Muchísimo	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Mucho	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Regular	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
	Poco	2	22.22	0.22	0.78	0.04	0.08	0.30	0.14	Sí
10	Mensualmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
	Bimensualmente	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Trimestralmente	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Semestralmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí

10.1	Muchísimo	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
	Mucho	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Regular	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Poco	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
11	Mensualmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
	Bimensualmente	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Trimestralmente	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Semestralmente	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
11.1	Muchísimo	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí
	Mucho	4	44.44	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Regular	3	33.33	0.33	0.67	0.05	0.09	0.43	0.24	Sí
	Poco	1	11.11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	Sí

Fuente: Elaboración propia.

La tabla demuestra que todas las proporciones son fiables, lo cual comprueba que las interrogantes planteadas cumplieron con las calidades técnicas de rigor científico.

**Tabla No. 2. Resultados según frecuencias por ítems**

	Ítems y frecuencias de respuestas										
Respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Mensual</b>	1	2	1	4	1	2	1	2	2	1	1
<b>Bimensual</b>	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	4
<b>Trimestral</b>	3	2	3	2	4	3	3	2	2	4	3
<b>Semestral</b>	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1

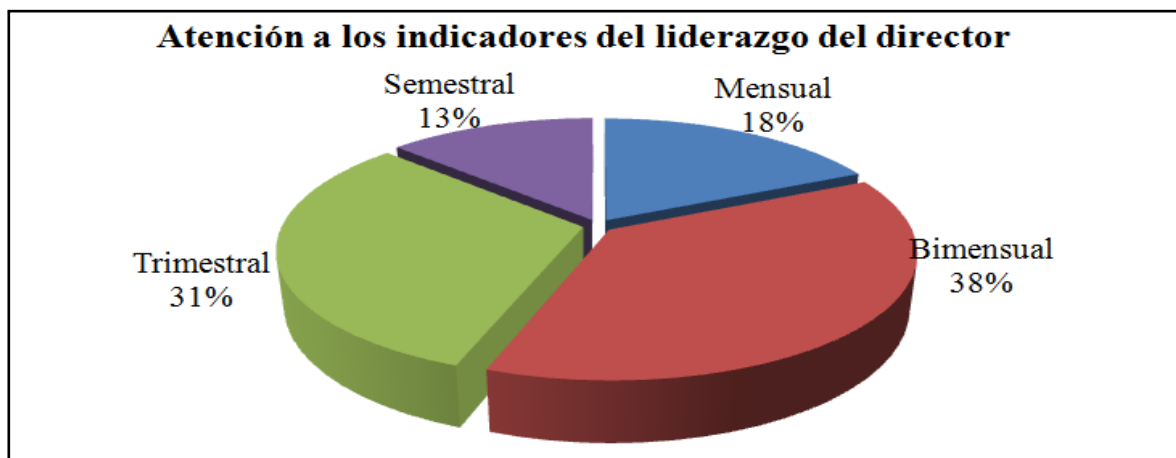
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la tabla muestran que los directores tienen un desempeño eficiente en el campo del liderazgo en la mayoría de indicadores. En ocho de los aspectos indagados alcanzan resultados favorables. En uno logran la puntuación más alta, la de muy eficiente, en el aspecto de fomento de un ambiente de respeto y confianza. La calificación de deficiente la tuvieron en dos rubros, los cuales fueron: favorecimiento del proceso de formación y actualización docente y la evaluación del desempeño docente.

El fomento de un ambiente de respeto y confianza es el indicador mejor ejercido por los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03, de manera mensual. Las actividades que efectúan bimensualmente son: promoción de la

misión institucional, control y orientación del uso eficiente de los recursos, asesoramiento y acompañamiento del proceso de aprendizaje en las aulas, evaluación del proceso de aprendizaje de los estudiantes, la relación con los padres de familia, la promoción del trabajo cooperativo y la incentivación y motivación al personal docente. Por último, es de subrayar que tres de las prácticas las realizan trimestralmente, las cuales son: la resolución de conflictos con el diálogo y el consenso, el favorecimiento del proceso de formación y actualización docente, y la evaluación del desempeño docente, por lo que, alcanzan un resultado de deficiente.

**Gráfica No. 1. Frecuencias de las respuestas**



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica muestra que la mayor proporción representada por el 38% de directores encuestados implementa acciones de liderazgo cada dos meses, lo cual muestra una preocupación y un nivel de presencia en la agenda de los directores, una atención periódica y constante de los temas que abarca la gestión de calidad.

#### **4.2 Resultados de la encuesta a docentes (Instrumento No. 2)**

Es importante destacar que los resultados de la encuesta a docentes, son los que se abordan con mayor amplitud. Se toma en cuenta que ellos son los que conocen en primera línea la actuación de los directores de los institutos en los cuales laboran.

a. **Fiabilidad de proporciones**

**Tabla No. 1. Fiabilidad de proporciones**

Ítems	Respuestas	f	%	p	q	$\sigma p$	$\epsilon$	IC	-IC	Fiable
1	Siempre	8	11.43	0.11	0.89	0.03	0.06	0.18	0.05	Sí
	Muchas veces	29	41.43	0.41	0.59	0.05	0.10	0.51	0.32	Sí
	Algunas veces	20	28.57	0.29	0.71	0.05	0.09	0.37	0.20	Sí
	Nunca	13	18.57	0.19	0.81	0.04	0.08	0.26	0.11	Sí
1.1.	Muchísimo	13	18.57	0.19	0.81	0.04	0.08	0.26	0.11	Sí
	Mucho	31	44.29	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Poco	13	18.57	0.19	0.81	0.04	0.08	0.26	0.11	Sí
	Nada	13	18.57	0.19	0.81	0.04	0.08	0.26	0.11	Sí
2	Siempre	6	8.57	0.09	0.91	0.03	0.05	0.14	0.03	Sí
	Muchas veces	39	55.71	0.56	0.44	0.05	0.10	0.65	0.46	Sí
	Algunas veces	23	32.86	0.33	0.67	0.05	0.09	0.42	0.24	Sí
	Nunca	2	2.86	0.03	0.97	0.02	0.03	0.06	0.00	Sí
2.1	Muchísimo	8	11.43	0.11	0.89	0.03	0.06	0.18	0.05	Sí
	Mucho	44	62.86	0.63	0.37	0.05	0.09	0.72	0.53	Sí
	Poco	16	22.86	0.23	0.77	0.04	0.08	0.31	0.15	Sí
	Nada	2	2.86	0.03	0.97	0.02	0.03	0.06	0.00	Sí
3	Siempre	15	21.43	0.21	0.79	0.04	0.08	0.29	0.13	Sí
	Muchas veces	38	54.29	0.54	0.46	0.05	0.10	0.64	0.45	Sí
	Algunas veces	14	20.00	0.20	0.80	0.04	0.08	0.28	0.12	Sí
	Nunca	3	4.29	0.04	0.96	0.02	0.04	0.08	0.00	Sí
3.1	Muchísimo	18	25.71	0.26	0.74	0.04	0.09	0.34	0.17	Sí
	Mucho	40	57.14	0.57	0.43	0.05	0.10	0.67	0.47	Sí
	Poco	9	12.86	0.13	0.87	0.03	0.07	0.19	0.06	Sí
	Nada	3	4.29	0.04	0.96	0.02	0.04	0.08	0.00	Sí
4	Siempre	12	17.14	0.17	0.83	0.04	0.07	0.25	0.10	Sí
	Muchas veces	37	52.86	0.53	0.47	0.05	0.10	0.63	0.43	Sí
	Algunas veces	15	21.43	0.21	0.79	0.04	0.08	0.29	0.13	Sí
	Nunca	6	8.57	0.09	0.91	0.03	0.05	0.14	0.03	Sí
4.1	Muchísimo	15	21.43	0.21	0.79	0.04	0.08	0.29	0.13	Sí
	Mucho	37	52.86	0.53	0.47	0.05	0.10	0.63	0.43	Sí
	Poco	12	17.14	0.17	0.83	0.04	0.07	0.25	0.10	Sí
	Nada	6	8.57	0.09	0.91	0.03	0.05	0.14	0.03	Sí
5	Siempre	3	4.29	0.04	0.96	0.02	0.04	0.08	0.00	Sí

	Muchas veces	22	31.43	0.31	0.69	0.05	0.09	0.41	0.22	Sí
	Algunas veces	24	34.29	0.34	0.66	0.05	0.09	0.44	0.25	Sí
	Nunca	21	30.00	0.30	0.70	0.05	0.09	0.39	0.21	Sí
5.1	Muchísimo	6	8.57	0.09	0.91	0.03	0.05	0.14	0.03	Sí
	Mucho	35	50.00	0.50	0.50	0.05	0.10	0.60	0.40	Sí
	Poco	8	11.43	0.11	0.89	0.03	0.06	0.18	0.05	Sí
	Nada	21	30.00	0.30	0.70	0.05	0.09	0.39	0.21	Sí
6	Siempre	14	20.00	0.20	0.80	0.04	0.08	0.28	0.12	Sí
	Muchas veces	29	41.43	0.41	0.59	0.05	0.10	0.51	0.32	Sí
	Algunas veces	23	32.86	0.33	0.67	0.05	0.09	0.42	0.24	Sí
	Nunca	4	5.71	0.06	0.94	0.02	0.05	0.10	0.01	Sí
6.1	Muchísimo	14	20.00	0.20	0.80	0.04	0.08	0.28	0.12	Sí
	Mucho	36	51.43	0.51	0.49	0.05	0.10	0.61	0.42	Sí
	Poco	14	20.00	0.20	0.80	0.04	0.08	0.28	0.12	Sí
	Nada	6	8.57	0.09	0.91	0.03	0.05	0.14	0.03	Sí
7	Siempre	8	11.43	0.11	0.89	0.03	0.06	0.18	0.05	Sí
	Muchas veces	20	28.57	0.29	0.71	0.05	0.09	0.37	0.20	Sí
	Algunas veces	27	38.57	0.39	0.61	0.05	0.10	0.48	0.29	Sí
	Nunca	15	21.43	0.21	0.79	0.04	0.08	0.29	0.13	Sí
7.1	Muchísimo	14	20.00	0.20	0.80	0.04	0.08	0.28	0.12	Sí
	Mucho	28	40.00	0.40	0.60	0.05	0.10	0.50	0.30	Sí
	Poco	15	21.43	0.21	0.79	0.04	0.08	0.29	0.13	Sí
	Nada	13	18.57	0.19	0.81	0.04	0.08	0.26	0.11	Sí
8	Siempre	6	8.57	0.09	0.91	0.03	0.05	0.14	0.03	Sí
	Muchas veces	26	37.14	0.37	0.63	0.05	0.09	0.47	0.28	Sí
	Algunas veces	27	38.57	0.39	0.61	0.05	0.10	0.48	0.29	Sí
	Nunca	11	15.71	0.16	0.84	0.04	0.07	0.23	0.09	Sí
8.1	Muchísimo	11	15.71	0.16	0.84	0.04	0.07	0.23	0.09	Sí
	Mucho	30	42.86	0.43	0.57	0.05	0.10	0.53	0.33	Sí
	Poco	18	25.71	0.26	0.74	0.04	0.09	0.34	0.17	Sí
	Nada	11	15.71	0.16	0.84	0.04	0.07	0.23	0.09	Sí
9	Siempre	12	17.14	0.17	0.83	0.04	0.07	0.25	0.10	Sí
	Muchas veces	27	38.57	0.39	0.61	0.05	0.10	0.48	0.29	Sí
	Algunas veces	22	31.43	0.31	0.69	0.05	0.09	0.41	0.22	Sí
	Nunca	9	12.86	0.13	0.87	0.03	0.07	0.19	0.06	Sí
9.1	Muchísimo	11	15.71	0.16	0.84	0.04	0.07	0.23	0.09	Sí
	Mucho	40	57.14	0.57	0.43	0.05	0.10	0.67	0.47	Sí

	Poco	10	14.29	0.14	0.86	0.03	0.07	0.21	0.07	Sí
	Nada	9	12.86	0.13	0.87	0.03	0.07	0.19	0.06	Sí
10	Siempre	8	11.43	0.11	0.89	0.03	0.06	0.18	0.05	Sí
	Muchas veces	39	55.71	0.56	0.44	0.05	0.10	0.65	0.46	Sí
	Algunas veces	16	22.86	0.23	0.77	0.04	0.08	0.31	0.15	Sí
	Nunca	7	10.00	0.10	0.90	0.03	0.06	0.16	0.04	Sí
10.1	Muchísimo	18	25.71	0.26	0.74	0.04	0.09	0.34	0.17	Sí
	Mucho	34	48.57	0.49	0.51	0.05	0.10	0.58	0.39	Sí
	Poco	11	15.71	0.16	0.84	0.04	0.07	0.23	0.09	Sí
	Nada	7	10.00	0.10	0.90	0.03	0.06	0.16	0.04	Sí
11	Siempre	9	12.86	0.13	0.87	0.03	0.07	0.19	0.06	Sí
	Muchas veces	19	27.14	0.27	0.73	0.04	0.09	0.36	0.18	Sí
	Algunas veces	31	44.29	0.44	0.56	0.05	0.10	0.54	0.35	Sí
	Nunca	11	15.71	0.16	0.84	0.04	0.07	0.23	0.09	Sí
11.1	Muchísimo	9	12.86	0.13	0.87	0.03	0.07	0.19	0.06	Sí
	Mucho	37	52.86	0.53	0.47	0.05	0.10	0.63	0.43	Sí
	Poco	13	18.57	0.19	0.81	0.04	0.08	0.26	0.11	Sí
	Nada	11	15.71	0.16	0.84	0.04	0.07	0.23	0.09	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que todos los resultados obtenidos son fiables, lo cual demuestra que los instrumentos aplicados contaron con las calidades técnicas necesarias.

**Tabla No. 2. Resultados según frecuencias por ítems**

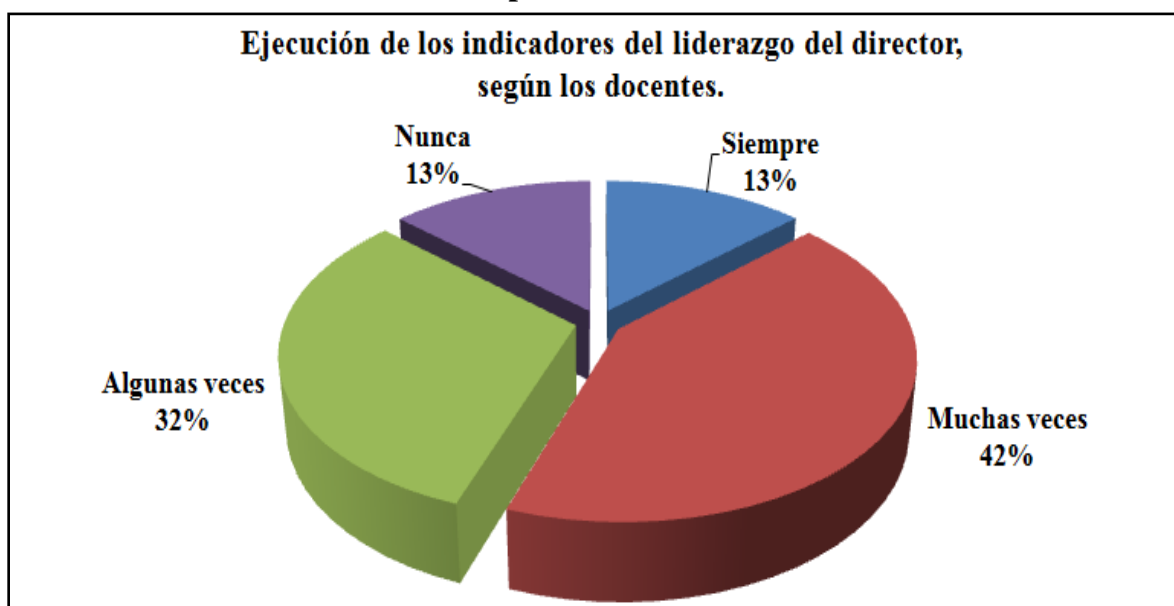
	Frecuencias por ítems										
Respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Muy eficiente	8	6	15	12	3	14	8	6	12	8	9
Eficiente	29	39	38	37	22	29	20	26	27	39	19
Deficiente	20	23	14	15	24	23	27	27	22	16	31
Muy deficiente	13	2	3	6	21	4	15	11	9	7	11

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra que el liderazgo de los directores de acuerdo al punto de vista de los docentes encuestados, se ubica en la categoría de deficiente en los siguientes cuatro casos:

favorecimiento del proceso de formación y actualización docente, incentivación y motivación al personal docente, asesoramiento y acompañamiento del proceso de aprendizaje en las aulas y la relación con los padres de familia. En ninguno de los aspectos evaluados alcanzan el puntaje de muy eficiente ni el de muy deficiente.

**Gráfica No. 2. Frecuencias de las respuestas**



Fuente: Elaboración propia.

#### b. Correlaciones de Pearson

**Tabla No. 3. Correlaciones por ítems**

1-¿Promociona la misión, visión y objetivos del centro educativo? 1.1-Califique en qué medida ayuda su desempeño pedagógico.	0.92
2-¿Controla y orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para aprovechamiento de los estudiantes? 2.1-Indique cuánto apoya su desempeño pedagógico.	0.87
3-¿Convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo? 3.1-Diga en qué medida favorece su desempeño pedagógico.	0.89
4-¿Trata a los maestros y alumnos con respeto y aprecio? 4.1-Expresa cuánto beneficia su desempeño pedagógico.	0.92
5-¿Impulsa procesos y talleres de formación y capacitación del personal docente? 5.1-Especifique en qué medida refuerza su desempeño pedagógico.	0.85

6-¿Programa sesiones de trabajo cooperativo entre los docentes para el mejoramiento del proceso de aprendizaje? 6.1-Determine cuánto motiva su desempeño pedagógico.	0.83
7-¿Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico? 7.1-Diga en qué medida fortalece su desempeño pedagógico.	0.89
8-¿Orienta y asesora el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales de calidad en el proceso aprendizaje? 8.1-Califique en qué medida mejora su desempeño pedagógico.	0.81
9-¿Reúne a los docentes a evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos? 9.1-Aclare cuánto apoya su desempeño pedagógico.	0.86
10-¿Realiza actividades de evaluación del desempeño de los docentes en el campo pedagógico? 10.1-Indique en qué medida favorece su desempeño pedagógico.	0.85
11-¿Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje? 11.1-Califique cuánto beneficia su desempeño pedagógico.	0.88
<b>Media correlacional</b>	<b>0.87</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que los valores correlativos son cercanos a uno (1), por lo que se considera que existe una alta vinculación entre liderazgo del director y desempeño pedagógico docente.

#### 4.3 Resultados de la encuesta a estudiantes (Cuestionario No. 3)

Los resultados hallados a partir de la encuesta a estudiantes son los que presentan mayor variación valorativa. Las preguntas que se les plantearon fueron más concretas y específicas sobre asuntos que ellos pueden percibir del liderazgo de los directores y su relación con el desempeño de sus docentes en las aulas.

##### a. Fiabilidad de Proporciones

**Tabla No. 4. Fiabilidad de proporciones**

Ítems	Respuestas	f	%	p	q	$\sigma_p$	$\epsilon$	IC	-IC	Fiabilidad
1	Siempre	21	13.29	0.13	0.87	0.03	0.05	0.19	0.08	Sí
	Muchas veces	82	51.90	0.52	0.48	0.04	0.08	0.60	0.44	Sí
	Algunas veces	34	21.52	0.22	0.78	0.03	0.06	0.28	0.15	Sí



	Nunca	21	13.29	0.13	0.87	0.03	0.05	0.19	0.08	Sí
1.1	Muchísimo	30	18.99	0.19	0.81	0.03	0.06	0.25	0.13	Sí
	Mucho	86	54.43	0.54	0.46	0.04	0.08	0.62	0.47	Sí
	Poco	21	13.29	0.13	0.87	0.03	0.05	0.19	0.08	Sí
	Nada	21	13.29	0.13	0.87	0.03	0.05	0.19	0.08	Sí
2	Siempre	29	18.35	0.18	0.82	0.03	0.06	0.24	0.12	Sí
	Muchas veces	79	50.00	0.50	0.50	0.04	0.08	0.58	0.42	Sí
	Algunas veces	33	20.89	0.21	0.79	0.03	0.06	0.27	0.15	Sí
	Nunca	17	10.76	0.11	0.89	0.02	0.05	0.16	0.06	Sí
2.1	Muchísimo	42	26.58	0.27	0.73	0.04	0.07	0.33	0.20	Sí
	Mucho	81	51.27	0.51	0.49	0.04	0.08	0.59	0.43	Sí
	Poco	18	11.39	0.11	0.89	0.03	0.05	0.16	0.06	Sí
	Nada	17	10.76	0.11	0.89	0.02	0.05	0.16	0.06	Sí
3	Siempre	22	13.92	0.14	0.86	0.03	0.05	0.19	0.09	Sí
	Muchas veces	60	37.97	0.38	0.62	0.04	0.08	0.46	0.30	Sí
	Algunas veces	41	25.95	0.26	0.74	0.03	0.07	0.33	0.19	Sí
	Nunca	35	22.15	0.22	0.78	0.03	0.06	0.29	0.16	Sí
3.1	Muchísimo	27	17.09	0.17	0.83	0.03	0.06	0.23	0.11	Sí
	Mucho	62	39.24	0.39	0.61	0.04	0.08	0.47	0.32	Sí
	Poco	34	21.52	0.22	0.78	0.03	0.06	0.28	0.15	Sí
	Nada	35	22.15	0.22	0.78	0.03	0.06	0.29	0.16	Sí
4	Siempre	60	37.97	0.38	0.62	0.04	0.08	0.46	0.30	Sí
	Muchas veces	53	33.54	0.34	0.66	0.04	0.07	0.41	0.26	Sí
	Algunas veces	38	24.05	0.24	0.76	0.03	0.07	0.31	0.17	Sí
	Nunca	7	4.43	0.04	0.96	0.02	0.03	0.08	0.01	Sí
4.1	Muchísimo	61	38.61	0.39	0.61	0.04	0.08	0.46	0.31	Sí
	Mucho	59	37.34	0.37	0.63	0.04	0.08	0.45	0.30	Sí
	Poco	31	19.62	0.20	0.80	0.03	0.06	0.26	0.13	Sí
	Nada	7	4.43	0.04	0.96	0.02	0.03	0.08	0.01	Sí
5	Siempre	42	26.58	0.27	0.73	0.04	0.07	0.33	0.20	Sí
	Muchas veces	50	31.65	0.32	0.68	0.04	0.07	0.39	0.24	Sí
	Algunas veces	53	33.54	0.34	0.66	0.04	0.07	0.41	0.26	Sí
	Nunca	13	8.23	0.08	0.92	0.02	0.04	0.13	0.04	Sí
5.1	Muchísimo	45	28.48	0.28	0.72	0.04	0.07	0.36	0.21	Sí
	Mucho	52	32.91	0.33	0.67	0.04	0.07	0.40	0.26	Sí
	Poco	48	30.38	0.30	0.70	0.04	0.07	0.38	0.23	Sí
	Nada	13	8.23	0.08	0.92	0.02	0.04	0.13	0.04	Sí
6	Siempre	37	23.42	0.23	0.77	0.03	0.07	0.30	0.17	Sí
	Muchas veces	49	31.01	0.31	0.69	0.04	0.07	0.38	0.24	Sí

	Algunas veces	60	37.97	0.38	0.62	0.04	0.08	0.46	0.30	Sí
	Nunca	12	7.59	0.08	0.92	0.02	0.04	0.12	0.03	Sí
6.1	Muchísimo	40	25.32	0.25	0.75	0.03	0.07	0.32	0.19	Sí
	Mucho	55	34.81	0.35	0.65	0.04	0.07	0.42	0.27	Sí
	Poco	51	32.28	0.32	0.68	0.04	0.07	0.40	0.25	Sí
	Nada	12	7.59	0.08	0.92	0.02	0.04	0.12	0.03	Sí
7	Siempre	50	31.65	0.32	0.68	0.04	0.07	0.39	0.24	Sí
	Muchas veces	63	39.87	0.40	0.60	0.04	0.08	0.48	0.32	Sí
	Algunas veces	24	15.19	0.15	0.85	0.03	0.06	0.21	0.10	Sí
	Nunca	21	13.29	0.13	0.87	0.03	0.05	0.19	0.08	Sí
7.1	Muchísimo	52	32.91	0.33	0.67	0.04	0.07	0.40	0.26	Sí
	Mucho	64	40.51	0.41	0.59	0.04	0.08	0.48	0.33	Sí
	Poco	21	13.29	0.13	0.87	0.03	0.05	0.19	0.08	Sí
	Nada	21	13.29	0.13	0.87	0.03	0.05	0.19	0.08	Sí
8	Siempre	43	27.22	0.27	0.73	0.04	0.07	0.34	0.20	Sí
	Muchas veces	81	51.27	0.51	0.49	0.04	0.08	0.59	0.43	Sí
	Algunas veces	25	15.82	0.16	0.84	0.03	0.06	0.22	0.10	Sí
	Nunca	9	5.70	0.06	0.94	0.02	0.04	0.09	0.02	Sí
8.1	Muchísimo	48	30.38	0.30	0.70	0.04	0.07	0.38	0.23	Sí
	Mucho	84	53.16	0.53	0.47	0.04	0.08	0.61	0.45	Sí
	Poco	17	10.76	0.11	0.89	0.02	0.05	0.16	0.06	Sí
	Nada	9	5.70	0.06	0.94	0.02	0.04	0.09	0.02	Sí
9	Siempre	16	10.13	0.10	0.90	0.02	0.05	0.15	0.05	Sí
	Muchas veces	21	13.29	0.13	0.87	0.03	0.05	0.19	0.08	Sí
	Algunas veces	76	48.10	0.48	0.52	0.04	0.08	0.56	0.40	Sí
	Nunca	45	28.48	0.28	0.72	0.04	0.07	0.36	0.21	Sí
9.1	Muchísimo	17	10.76	0.11	0.89	0.02	0.05	0.16	0.06	Sí
	Mucho	25	15.82	0.16	0.84	0.03	0.06	0.22	0.10	Sí
	Poco	71	44.94	0.45	0.55	0.04	0.08	0.53	0.37	Sí
	Nada	45	28.48	0.28	0.72	0.04	0.07	0.36	0.21	Sí
10	Siempre	3	1.90	0.02	0.98	0.01	0.02	0.04	0.00	Sí
	Muchas veces	11	6.96	0.07	0.93	0.02	0.04	0.11	0.03	Sí
	Algunas veces	67	42.41	0.42	0.58	0.04	0.08	0.50	0.35	Sí
	Nunca	77	48.73	0.49	0.51	0.04	0.08	0.57	0.41	Sí
10.1	Muchísimo	5	3.16	0.03	0.97	0.01	0.03	0.06	0.00	Sí
	Mucho	12	7.59	0.08	0.92	0.02	0.04	0.12	0.03	Sí
	Poco	64	40.51	0.41	0.59	0.04	0.08	0.48	0.33	Sí
	Nada	77	48.73	0.49	0.51	0.04	0.08	0.57	0.41	Sí
11	Siempre	22	13.92	0.14	0.86	0.03	0.05	0.19	0.09	Sí

	Muchas veces	34	21.52	0.22	0.78	0.03	0.06	0.28	0.15	Sí
	Algunas veces	67	42.41	0.42	0.58	0.04	0.08	0.50	0.35	Sí
	Nunca	35	22.15	0.22	0.78	0.03	0.06	0.29	0.16	Sí
11.1	Muchísimo	27	17.09	0.17	0.83	0.03	0.06	0.23	0.11	Sí
	Mucho	40	25.32	0.25	0.75	0.03	0.07	0.32	0.19	Sí
	Poco	56	35.44	0.35	0.65	0.04	0.07	0.43	0.28	Sí
	Nada	35	22.15	0.22	0.78	0.03	0.06	0.29	0.16	Sí

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra resultados fiables, lo que indica que la información recabada llena los requisitos técnicos de calidad científica.

**Tabla No. 5. Resultados según frecuencias por ítems**

	Frecuencias por ítems										
Respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Muy eficiente</b>	21	29	22	60	42	37	50	43	16	3	22
<b>Eficiente</b>	82	79	60	53	50	49	63	81	21	11	34
<b>Deficiente</b>	34	33	41	38	53	60	24	25	76	67	67
<b>Muy deficiente</b>	21	17	35	7	13	12	21	9	45	77	35

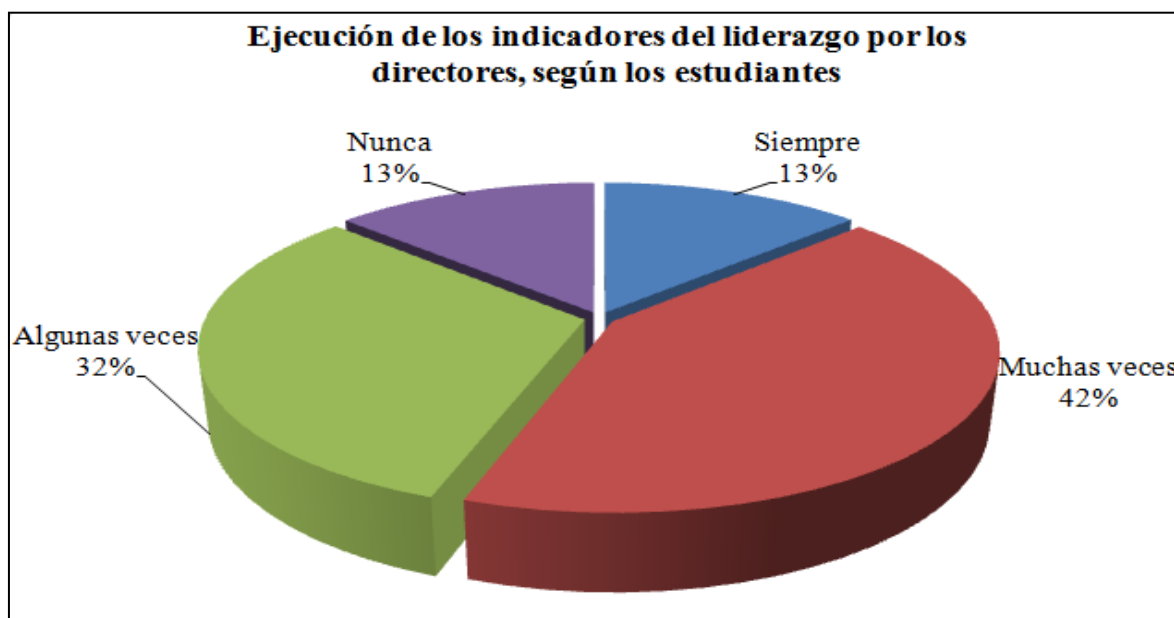
Fuente: Elaboración propia

Los datos aportados por los estudiantes son los más diversos, lo cual refleja que son ellos los que más distintas opiniones tienen sobre el liderazgo y su vinculación con el desempeño pedagógico docente. Su percepción se debe a que, a pesar de constituir ellos el centro de la acción educativa, en la mayoría de acontecimientos o decisiones en los centros educativos, no son tomados en cuenta. De los once aspectos evaluados, los directores alcanzan una adecuada calificación en seis, mientras que en cuatro son valorados como deficientes y en uno como muy deficientes.

En uno de los rubros los estudiantes calificaron a los directores con un criterio de muy eficientes, el cual fue el fomento de un ambiente de respeto. Los cuatro aspectos en que los directores fueron valorados con un liderazgo deficiente son: el favorecimiento del proceso de formación y actualización docente, la promoción del trabajo cooperativo docente, la evaluación del proceso de aprendizaje de los estudiantes y la relación con los padres de

familia. Es menester destacar, que las preguntas planteadas a los educandos estuvieron orientadas a descubrir aspectos que ellos pudieran percibir tangiblemente en sus aulas, ello conllevó a que los datos obtenidos variaran con lo expresado por directores y docentes. El indicador en el que menos puntaje alcanzaron directores fue en el de evaluación del desempeño docente. A los estudiantes se les preguntó si el director les solicitaba evaluar a sus catedráticos mediante pruebas escritas, a lo que la mayoría respondió que nunca.

**Gráfica No. 3 Frecuencias de las respuestas**



Fuente: Elaboración propia.

#### b. Correlaciones de Pearson

**Tabla No. 6. Correlaciones por Ítems**

1-¿Llega a las aulas a compartir la misión, visión y objetivos del instituto? 1.1-¿Esa acción ayuda el trabajo de los maestros en el aula?	<b>0.90</b>
2-¿Controla y orienta el uso correcto de los recursos materiales para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje? 2.1-¿Usted nota que esa orientación apoya la labor de los docentes en el aula?	<b>0.87</b>
3-¿Solicita y respeta la opinión de los maestros y alumnos para resolver de manera conjunta los problemas de la clase? 3.1-¿Esa acción favorece el trabajo de los maestros en el aula?	<b>0.93</b>
4-¿Trata a los maestros y alumnos con respeto y aprecio? 4.1-¿Ese trato beneficia el trabajo de los maestros en el aula?	<b>0.96</b>

5-¿Orienta y capacita a los maestros sobre asuntos del aula? 5.1-¿Esas orientaciones y capacitaciones refuerzan el trabajo de los maestros en el aula?	<b>0.95</b>
6-¿Forma equipos de trabajo entre los maestros para impartir las materias o clases? 6.1-¿Esa manera de trabajar motiva las actividades de los maestros en el aula?	<b>0.96</b>
7-¿Felicita a los maestros por lograr que sus estudiantes alcancen buenos resultados? 7.1-¿Esas felicitaciones fortalece el trabajo de los docentes?	<b>0.98</b>
8-¿Visita las aulas para apoyar y motivar el trabajo de los maestros? 8.1-¿Esas visitas favorecen el trabajo de los docentes?	<b>0.94</b>
9-¿Verifica con los maestros y estudiantes los avances y las limitaciones del proceso de aprendizaje? 9.1-¿Esa verificación mejora el trabajo de los docentes en el aula?	<b>0.98</b>
10-¿Solicita a los estudiantes evaluar la forma en que los docentes imparten sus clases, a través de pruebas escritas? 10.1-¿Esas evaluaciones mejoran el trabajo de los maestros en el aula?	<b>0.97</b>
11-¿Reúne a los padres de familia, estudiantes y maestros para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje? 11.1-¿Esas reuniones ayudan a los docentes a mejorar su trabajo en el aula?	<b>0.93</b>
<b>Media correlacional</b>	<b>0.94</b>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra correlaciones muy cercanas a uno (1) por lo que se considera que la variable liderazgo directivo interviene en el desempeño pedagógico docente.

#### 4.4 Resultados de la encuesta a estudiantes (Cuestionario 4)

##### a. Fiabilidad de proporciones

**Tabla No. 7. Fiabilidad de proporciones**

Ítems	Respuestas	f	%	p	q	$\sigma_p$	$\epsilon$	IC	-IC	Fiable
1	Siempre	35	22.15	0.22	0.78	0.03	0.06	0.29	0.16	Sí
	Muchas veces	57	36.08	0.36	0.64	0.04	0.07	0.44	0.29	Sí
	Algunas veces	51	32.28	0.32	0.68	0.04	0.07	0.40	0.25	Sí
	Nunca	15	9.49	0.09	0.91	0.02	0.05	0.14	0.05	Sí
2	Siempre	34	21.52	0.22	0.78	0.03	0.06	0.28	0.15	Sí
	Muchas veces	55	34.81	0.35	0.65	0.04	0.07	0.42	0.27	Sí

	Algunas veces	45	28.48	0.28	0.72	0.04	0.07	0.36	0.21	Sí
	Nunca	24	15.19	0.15	0.85	0.03	0.06	0.21	0.10	Sí
3	Siempre	18	11.39	0.11	0.89	0.03	0.05	0.16	0.06	Sí
	Muchas veces	54	34.18	0.34	0.66	0.04	0.07	0.42	0.27	Sí
	Algunas veces	60	37.97	0.38	0.62	0.04	0.08	0.46	0.30	Sí
	Nunca	26	16.46	0.16	0.84	0.03	0.06	0.22	0.11	Sí
4	Siempre	47	29.75	0.30	0.70	0.04	0.07	0.37	0.23	Sí
	Muchas veces	54	34.18	0.34	0.66	0.04	0.07	0.42	0.27	Sí
	Algunas veces	29	18.35	0.18	0.82	0.03	0.06	0.24	0.12	Sí
	Nunca	28	17.72	0.18	0.82	0.03	0.06	0.24	0.12	Sí
5	Siempre	46	29.11	0.29	0.71	0.04	0.07	0.36	0.22	Sí
	Muchas veces	50	31.65	0.32	0.68	0.04	0.07	0.39	0.24	Sí
	Algunas veces	34	21.52	0.22	0.78	0.03	0.06	0.28	0.15	Sí
	Nunca	28	17.72	0.18	0.82	0.03	0.06	0.24	0.12	Sí
6	Siempre	31	19.62	0.20	0.80	0.03	0.06	0.26	0.13	Sí
	Muchas veces	77	48.73	0.49	0.51	0.04	0.08	0.57	0.41	Sí
	Algunas veces	30	18.99	0.19	0.81	0.03	0.06	0.25	0.13	Sí
	Nunca	20	12.66	0.13	0.87	0.03	0.05	0.18	0.07	Sí
7	Siempre	41	25.95	0.26	0.74	0.03	0.07	0.33	0.19	Sí
	Muchas veces	66	41.77	0.42	0.58	0.04	0.08	0.49	0.34	Sí
	Algunas veces	25	15.82	0.16	0.84	0.03	0.06	0.22	0.10	Sí
	Nunca	26	16.46	0.16	0.84	0.03	0.06	0.22	0.11	Sí
8	Siempre	8	5.06	0.05	0.95	0.02	0.03	0.08	0.02	Sí
	Muchas veces	20	12.66	0.13	0.87	0.03	0.05	0.18	0.07	Sí
	Algunas veces	64	40.51	0.41	0.59	0.04	0.08	0.48	0.33	Sí
	Nunca	66	41.77	0.42	0.58	0.04	0.08	0.49	0.34	Sí
9	Siempre	19	12.03	0.12	0.88	0.03	0.05	0.17	0.07	Sí
	Muchas veces	51	32.28	0.32	0.68	0.04	0.07	0.40	0.25	Sí
	Algunas veces	57	36.08	0.36	0.64	0.04	0.07	0.44	0.29	Sí

	Nunca	31	19.62	0.20	0.80	0.03	0.06	0.26	0.13	Sí
10	Siempre	31	19.62	0.20	0.80	0.03	0.06	0.26	0.13	Sí
	Muchas veces	60	37.97	0.38	0.62	0.04	0.08	0.46	0.30	Sí
	Algunas veces	50	31.65	0.32	0.68	0.04	0.07	0.39	0.24	Sí
	Nunca	17	10.76	0.11	0.89	0.02	0.05	0.16	0.06	Sí
11	Siempre	42	26.58	0.27	0.73	0.04	0.07	0.33	0.20	Sí
	Muchas veces	69	43.67	0.44	0.56	0.04	0.08	0.51	0.36	Sí
	Algunas veces	32	20.25	0.20	0.80	0.03	0.06	0.27	0.14	Sí
	Nunca	15	9.49	0.09	0.91	0.02	0.05	0.14	0.05	Sí
12	Siempre	14	8.86	0.09	0.91	0.02	0.04	0.13	0.04	Sí
	Muchas veces	35	22.15	0.22	0.78	0.03	0.06	0.29	0.16	Sí
	Algunas veces	91	57.59	0.58	0.42	0.04	0.08	0.65	0.50	Sí
	Nunca	18	11.39	0.11	0.89	0.03	0.05	0.16	0.06	Sí
13	Siempre	24	15.19	0.15	0.85	0.03	0.06	0.21	0.10	Sí
	Muchas veces	67	42.41	0.42	0.58	0.04	0.08	0.50	0.35	Sí
	Algunas veces	52	32.91	0.33	0.67	0.04	0.07	0.40	0.26	Sí
	Nunca	15	9.49	0.09	0.91	0.02	0.05	0.14	0.05	Sí
14	Siempre	34	21.52	0.22	0.78	0.03	0.06	0.28	0.15	Sí
	Muchas veces	72	45.57	0.46	0.54	0.04	0.08	0.53	0.38	Sí
	Algunas veces	35	22.15	0.22	0.78	0.03	0.06	0.29	0.16	Sí
	Nunca	17	10.76	0.11	0.89	0.02	0.05	0.16	0.06	Sí
15	Siempre	24	15.19	0.15	0.85	0.03	0.06	0.21	0.10	Sí
	Muchas veces	86	54.43	0.54	0.46	0.04	0.08	0.62	0.47	Sí
	Algunas veces	35	22.15	0.22	0.78	0.03	0.06	0.29	0.16	Sí
	Nunca	13	8.23	0.08	0.92	0.02	0.04	0.13	0.04	Sí

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra que todos los resultados son fiables. Eso indica que el instrumento cumplió con los requisitos técnicos de rigor científico.

La tabla muestra los resultados globales por ítems y se aprecia que los docentes fueron calificados por los estudiantes como eficientes en catorce indicadores y como deficientes en un indicador que corresponde al desarrollo de cursos y actividades libres fuera del horario escolar para el reforzamiento de la formación de los estudiantes.

**Tabla No. 8. Resultados según frecuencias por ítems**

Respuestas	Ítems y frecuencias de respuestas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Muy Eficiente	35	34	18	47	46	31	41	8	19	31	42	14	24	34	24
Eficiente	57	55	54	54	50	77	66	20	51	60	69	35	67	72	86
Deficiente	51	45	60	29	34	30	25	64	57	50	32	91	52	35	35
Muy Deficiente	15	24	26	28	28	20	26	66	31	17	15	18	15	17	13
Resultado															

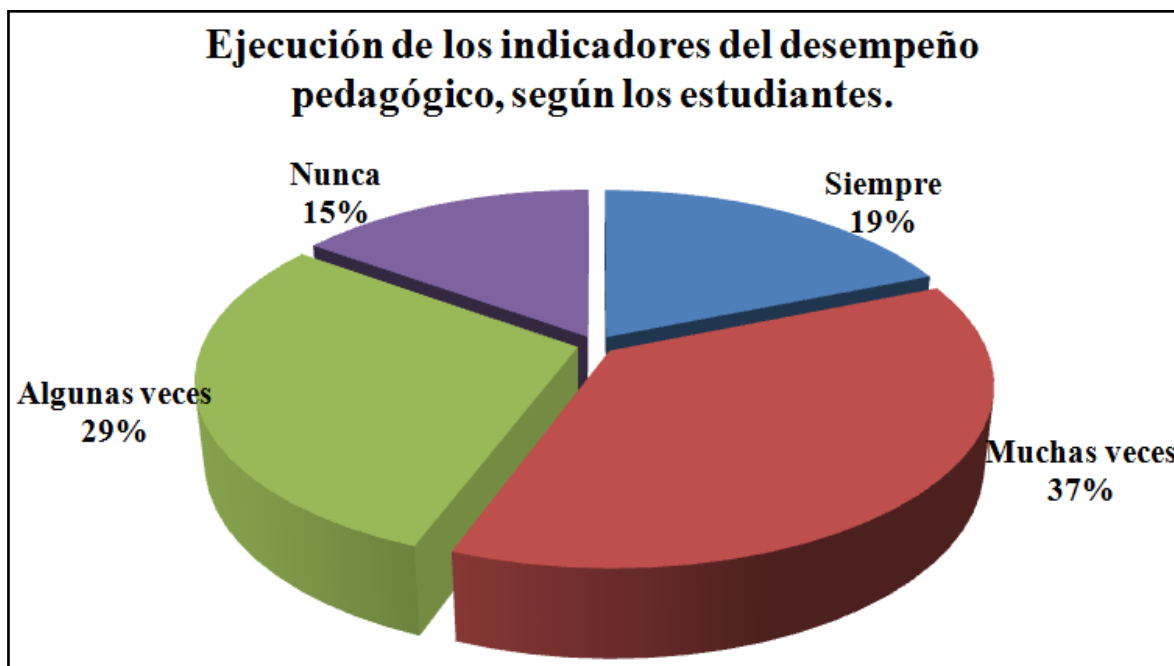
Fuente: Elaboración propia.

Mediante esta tabla se puede notar el desempeño de los docentes de acuerdo a las frecuencias por cada ítem. Se aprecia que tuvieron una calificación de eficiente en la mayoría de indicadores, once en total, los cuales fueron: contextualización de contenidos, clases participativas, promoción de la creatividad y criticidad, diálogo y consenso, fomento del aprendizaje cooperativo, orientación del proceso aprendizaje, utilización de diversidad de recursos, evaluación creativa, atención a las necesidades de aprendizaje y motivación e incentivación al estudiante.

Los mentores recibieron una calificación de deficiente en tres aspectos, los cuales son: planificación conjunta, comunicación con padres de familia y el uso de la tecnología para el desarrollo de los aprendizajes. Por último, les fue otorgada una valoración de muy deficiente en el aspecto de reforzamiento del aprendizaje con cursos extra escolares. De manera global se puede observar que los docentes tiene un desempeño eficiente en las aulas de los institutos de educación básica evaluados en este estudio.



**Gráfica No. 4. Frecuencias de las respuestas**



Fuente: Elaboración propia.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La siguiente discusión de resultados se enfoca en brindar respuestas a los objetivos planteados para esta investigación. La información que se aporta se fundamenta en los datos del marco teórico referencial y la obtenida en el levantamiento de información de campo procesada a través de dos procedimientos estadísticos principales: la Fiabilidad de proporciones y el Coeficiente de correlación de Pearson.

En primera instancia se responde a los cuatro objetivos específicos trazados, para luego abordar el objetivo general; los cuales, después del proceso de análisis que implicó indagar, cotejar, triangular, debatir y objetar la información, quedaron dispuestos de la siguiente forma:

En relación al primer objetivo específico con el que se planteó establecer el grado de cumplimiento de los indicadores del liderazgo directivo en los institutos de educación básica, se puede aseverar con base a las puntuaciones obtenidas en los tres cuestionarios aplicados a 9 directores, 70 docentes y 158 estudiantes, que los directores del Distrito Escolar 07-06-03 poseen un grado eficiente en su desenvolvimiento en éste tópico, como se observa a continuación:

**Tabla No. 1 Resultados generales por indicadores**

Según	Resultados de directores por indicadores			
	Muy eficiente	Eficiente	Deficiente	Muy deficiente
Directores	1	8	2	0
Docentes	0	7	4	0
Estudiantes	1	5	4	1
Totales	2	20	10	1
Porcentaje	6%	61%	30%	3%

Fuente: Elaboración propia.

Los tres sectores consultados coinciden en que los directores tienen un desempeño de grado eficiente, en términos cualitativos. Es importante resaltar que el segundo dato mayoritario alcanzado es el de 30% que corresponde a un cumplimiento deficiente de los indicadores de

liderazgo. Cuantitativamente, el resultado sólo alcanza el 61% de eficiencia, por lo que es necesario mejorar. En la línea del cumplimiento de las funciones directivas Batanaz (citado por Carda y Larrosa, 2007) aclara que el director está llamado a ejercer su liderazgo en la solución de problemas, la toma de decisiones, el empleo equitativo del tiempo en actividades administrativas, de gestión y de liderazgo pedagógico, la integración de todos en una misma misión y visión, el fomento de valores de respeto y utilización de procesos democráticos, la eliminación de los abusos de poder, el cuidado de la satisfacción laboral y la relaciones interpersonales y el involucramiento de la comunidad en la gestión escolar. Asimismo, García, Rojas y Campos (2002) apuntan que, en la búsqueda permanente del liderazgo, el director debe confiar en la colectividad y en sí mismo. Demuestra confianza colectiva cuando actúa en democracia y brinda apertura, respeto y participación para resolver las diferencias, trabaja en colectividad para el crecimiento de los estudiantes y del personal, ya que es más exitoso el funcionamiento como colectividad que como colección de individuos, favorece relaciones saludables que permiten la convivencia interpersonal, reconoce las necesidades de un ejercicio compartido de liderazgo y se reconoce como persona que necesita relaciones cercanas y ser parte de un equipo colegiado, descansa en el criterio común o en el criterio de expertos, vela por la oportunidad en el cumplimiento de la tarea versus la participación, favorece el trabajo en grupos, la pertenencia y responsabilidad individual y se apoya en la propia autoridad, como en la autoridad consensual. Se pudo constatar que los directores cumplen con la mayoría de acciones que caracterizan al liderazgo efectivo.

Respecto al segundo objetivo específico dónde se trazó medir el nivel de relación de los indicadores del liderazgo del director con el desempeño pedagógico docente, cabe destacar que los docentes y los estudiantes coincidieron que existe una relación lineal directa entre las dos variables. Todas las respuestas obtenidas a partir de los tres instrumentos apuntan a que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción que impulsan afectan o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas. De acuerdo a Salkind (1999) el Coeficiente de Correlación de Pearson refleja el grado de relación entre dos variables y se interpreta de acuerdo a los siguientes valores: de 0.8 a 1.0, muy fuerte; de 0.6 a 0.8,

fuerte; de 0.4 a 0.6, moderadas; de 0.2 a 0.4, débiles; y, de 0.0 a 0.2 muy débiles. La siguiente tabla muestra los resultados alcanzados.

**Tabla No. 2. Correlaciones de Pearson**

Según	Correlaciones entre liderazgo directivo y desempeño pedagógico docente	
	Coefficiente de correlación de Pearson	Nivel de correlación
Docentes	0.87	Muy alta
Estudiantes	0.94	Muy alta
<b>Promedio</b>	<b>0.90</b>	<b>Muy alta</b>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla evidencia que existe un nivel muy alto de los once indicadores del liderazgo directivo evaluados con la calidad del desempeño pedagógico de los docentes. Es importante mencionar que no se calculó la correlación de las respuestas de la autoevaluación de los directores por ser un grupo muy pequeño. Aquí se constata que lo expresado por La Harvard Business School Press de Boston (2002) que “el liderazgo es una preocupación constante para todas aquellas personas que necesitan motivar, guiar e inspirar en el ejercicio de las funciones directivas que tiene asignadas” es una realidad objetiva. Los datos demuestran que los docentes aumentan la calidad de su trabajo en tanto los directivos ejecuten las funciones de liderazgo con efectividad. En esta misma perspectiva se expresa Bolívar (citado por el Ministerio de Educación de Perú, 2012) al establecer que las prácticas eficaces de liderazgo son: la definición de metas y expectativas, la gestión de recursos de manera estratégica, la gestión del currículum, la evaluación de los aprendizajes, el desarrollo profesional de los docentes y el aseguramiento de un entorno agradable.

En lo que corresponde al tercer objetivo específico con el que se planeó identificar los indicadores en donde muestran fortalezas y deficiencias los directores de de los institutos de educación básica, se pudo detectar que de los onces aspectos revisados, en tres muestran mayores carencias los directivos, en tanto que en ocho áreas, es decir la mayoría muestran eficiencia. Es de destacar que en un indicador demuestran la más alta fortaleza y es el que

corresponde al fomento de un ambiente de respeto y confianza. Por el contrario, la puntuación más baja que concierne a un desempeño muy deficiente se ubica en el componente de evaluación del desempeño docente.

**Tabla No. 2. Resultados cualitativos por ítems**

No.	Indicadores	Calificación otorgada por		
		Directores	Docentes	Estudiantes
1	Promoción de la misión y visión institucional	Eficiente	Eficiente	Eficiente
2	Control y orientación del uso eficiente de los recursos	Eficiente	Eficiente	Eficiente
3	Resolución de conflictos con el diálogo y consenso	Eficiente	Eficiente	Eficiente
4	Fomento de un ambiente de respeto y confianza	<b>Muy eficiente</b>	<b>Eficiente</b>	<b>Muy eficiente</b>
5	Favorecimiento del proceso de formación y actualización docente	<b>Deficiente</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Deficiente</b>
6	Promoción del trabajo cooperativo docente	Eficiente	Eficiente	Deficiente
7	Incentivación y motivación al personal docente	Eficiente	Deficiente	Eficiente
8	Asesoramiento y acompañamiento del proceso de aprendizaje en las aulas	Eficiente	Deficiente	Eficiente
9	Evaluación del proceso de aprendizaje de los estudiantes	Eficiente	Eficiente	Deficiente
10	Evaluación del desempeño docente	<b>Deficiente</b>	<b>Eficiente</b>	<b>Muy deficiente</b>
11	Relación con los padres de familia	Eficiente	Deficiente	Deficiente

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra los resultados alcanzados por los directores por cada indicador. Se observa con claridad que son más las áreas (8) en que la práctica del liderazgo se da con efectividad, por el contrario, en el menor de los casos (3) el desenvolvimiento es deficiente.

En lo que incumbe al cuarto objetivo específico con el que se proyectó determinar el nivel en que se ejecutan los indicadores del desempeño pedagógico por los docentes de los institutos de educación básica, se pudo establecer que los docentes mantiene un desempeño

favorable en once de quince indicadores evaluados, en concordancia con lo expuesto por Aldape (2008) quien subraya que el docente debe estar en capacidad de desempeñar su trabajo efectiva y eficientemente sin importar las funciones y metas que se le asignen. Su principal función es el proceso educativo, para ello, deberá desarrollar las competencias de gestionar las actividades de enseñanza dentro del aula como otras exigencias administrativas para tener como resultado un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad que responda a las demandas sociales de la actualidad.

En este caso, sólo se interrogó a los estudiantes de tercero básico, puesto que son ellos los que conocen el desenvolvimiento de sus catedráticos por el amplio tiempo que tienen de convivir con ellos en las aulas. Es importante destacar que para arribar a estos resultados, se aplicó el Instrumento No. 4 titulado Evaluación del Desempeño Pedagógico Docente, constituido por 15 interrogantes.

**Tabla No. 3. Resultados globales por ítems.**

<b>Indicadores</b>	<b>Punteo global</b>	<b>Nivel de cumplimiento</b>
1. Contextualización de contenidos	428	Eficiente
2. Clases participativas	415	Eficiente
3. Planificación conjunta	380	<b>Deficiente</b>
4. Promoción de la creatividad y criticidad	436	Eficiente
5. Relaciones interpersonales respetuosas	430	Eficiente
6. Diálogo y consenso	435	Eficiente
7. Fomento del aprendizaje cooperativo	438	Eficiente
8. Reforzamiento del aprendizaje	286	<b>Muy deficiente</b>
9. Comunicación con padres de familia	374	<b>Deficiente</b>
10. Orientación del proceso de aprendizaje	421	Eficiente
11. Utilización de diversidad de recursos didácticos	<b>454</b>	Eficiente
12. Uso de la tecnología	361	<b>Deficiente</b>
13. Evaluación creativa	416	Eficiente

14. Atención a las necesidades de aprendizaje	439	Eficiente
15. Motivación e incentivación al estudiante	437	Eficiente
<b>Porcentaje de eficiencia</b>		<b>73%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Cualitativamente se observa un nivel de cumplimiento eficiente. En términos cuantitativos está a la vista que el desempeño pedagógico de los catedráticos de los institutos del Distrito Escolar, 07-06-03 alcanza un nivel o grado alto de eficiencia (73%).

En lo que corresponde al quinto objetivo específico donde se proyectó especificar en qué indicadores muestran fortalezas y deficiencias los docentes de los institutos de educación básica del Distrito Escolar estudiado, se observa en el cuadro anterior, que los cuatro indicadores en que mejor se desempeñan son: el fomento del aprendizaje cooperativo, utilización de diversos recursos didácticos, atención a las necesidades de aprendizaje y motivación incentivación al estudiante, por el contrario, los cuatro aspectos en los que su desenvolvimiento pedagógico es deficiente son: la planificación conjunto, el reforzamiento del aprendizaje, la comunicación con padres de familia y el uso de la tecnología. El aspecto abordado con mayor deficiencia es el de reforzamiento del aprendizaje con cursos a actividades extra aulas. En virtud de lo anterior, se afirma que los docentes cuentan con los desempeños necesario para la formación de los estudiantes, como lo resaltó Soler (2004) al definir que las competencias son un conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes útiles para ejercer una profesión, resolver asuntos profesionales de manera autónoma y flexible y ser capaz de contribuir en el entorno profesional y laboral. El conjunto de rasgos que caracterizan al docente, constituyen su perfil; como el modelo, sobre el cual deben enfocarse los esfuerzos para su formación profesional y personal, a efecto de que su desempeño se ajuste a las calidades que demanda el ejercicio de la formación de seres humanos desde las aulas escolares.

Una vez despejados, analizados, argumentados y respondidos los objetivos específicos, se cuenta con los elementos tangibles a la vista para fundamentar la respuesta correspondiente al objetivo general con el que se proyectó describir la vinculación del liderazgo del director

con el desempeño pedagógico del docente, se establece que la correspondencia entre estas dos variables se puede describir que están linealmente relacionadas, puesto que las 237 respuestas vertidas por el mismo número de sujetos consultados, constituidos por 9 directores, 70 catedráticos y 158 estudiantes, todas exhiben una correlación superior al 0.85 en el Coeficiente de Correlación de Pearson, lo cual confirma con contundencia que el liderazgo del director se vincula significativamente con el desempeño pedagógico de los maestros.

Respecto a la importancia del liderazgo del director para influir en el desenvolvimiento pedagógico, es oportuno destacar que Montenegro (2007) expone que existen dos importantes niveles de factores asociados al desempeño docente: el entorno institucional y el contexto socio-cultural. En el entorno institucional, los factores se pueden agrupar en dos: el ambiente y la estructura del proyecto educativo. Es necesario un ambiente humano adecuado, caracterizado por relaciones de afecto, autonomía y cooperación. Asimismo, contar con un proyecto educativo llamativo y bien definido, que permite al educador, planificar con eficacia.

Quedó demostrado que cuando los directores aumentan la efectividad de su liderazgo mediante el cumplimiento de los indicadores respectivos, también se acrecienta el nivel de mejora, contribución, ayuda, impacto, aportación y cualificación de la labor de los docentes en las aulas; así lo han manifestado con seguridad y contundencia los sectores interrogados. Que los catedráticos se noten fortalecidos por la calidad directiva es importante para la comunidad educativa, como lo plantea el Ministerio de Educación de Perú (2012), cuando afirma que la dimensión pedagógica de la docencia es la que tiene los efectos más significativos en la vida de los estudiantes, así como la que le brindará mayor identidad al centro educativo debido a su trascendencia para la calidad de la educación. Constituye el centro o núcleo del desempeño docente, puesto que hace referencia a un saber específico y especializado: el saber pedagógico nacido de la reflexión teórico y práctica.

Asimismo, quedó evidenciado que la calificación global de *eficiente*, conferida al liderazgo de los directores por los informantes, repercute de manera positiva en cada uno de los



aspectos del desempeño pedagógico de los docentes; las respuestas obtenidas alrededor de sí las acciones, actitudes, habilidades y estrategias concretadas por los directores, significaban una mejoría en la calidad del desenvolvimiento de los maestros, han estado abundantemente inclinadas hacia una respuesta positiva.

## VI. CONCLUSIONES

De la información vertida por los encuestados en el trabajo de campo, fue posible arribar a las siguientes conclusiones:

Los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo directivo escolar y que fueron abordados en el marco teórico conceptual. Los estratos consultados: directores, docentes y estudiantes lo certificaron con las respuestas otorgadas a las preguntas planteadas en los tres instrumentos aplicados para el efecto. No obstante, la puntuación cuantitativa está muy por debajo de lo óptimo.

Los informantes coincidieron en la confirmación de la existencia de una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. Una amplia mayoría de respuestas obtenidas apuntan a que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción que impulsan afectan o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas. Señalaron que la vinculación entre las dos variables es alta.

El liderazgo de los directores, desde el punto de vista de los tres grupos encuestados alcanzó resultados favorables en ocho de los once aspectos revisados y medidos, mientras que en sólo en tres fueron calificados como deficientes. Es de destacar que tan sólo en un indicador demuestran la más alta fortaleza y es el que corresponde al fomento de un ambiente de respeto y confianza. Por el contrario, la puntuación más baja que concierne a un desempeño muy deficiente se ubica en el componente de evaluación del desempeño docente.

En cuanto a los docentes, alcanzaron una calificación global de eficiente en su desempeño pedagógico en las aulas. Los estudiantes han destacado que cuentan con docentes que se apoyan en el buen desenvolvimiento del liderazgo de los directores, al contestar que las acciones directivas impactan positivamente el trabajo de sus catedráticos.

Los cuatro indicadores altamente desempeñados por los docentes son: fomento del aprendizaje cooperativo, utilización de diversos recursos didácticos, atención a las necesidades de aprendizaje y motivación e incentivación al estudiante. Por el contrario, los cuatro aspectos en los que su desenvolvimiento pedagógico es deficiente son: la planificación conjunta, el reforzamiento del aprendizaje, la comunicación con padres de familia y el uso de la tecnología. El aspecto abordado con mayor deficiencia es el de reforzamiento del aprendizaje con cursos a actividades extra aulas.

## VII. RECOMENDACIONES

A raíz de los hallazgos evidenciados por el trabajo de campo, es posible plantear las recomendaciones desde dos orientaciones, la primera para atender los resultados específicos de los indicadores medidos y la segunda hacia el abordaje general de la vinculación entre liderazgo directivo y desempeño pedagógico. En consecuencia, las propuestas específicas son las siguientes:

Establecer programas de desarrollo del liderazgo para directores en los que se priorice la atención a indicadores en donde se alcanzaron resultados desfavorables: favorecimiento del proceso de formación y actualización docente, evaluación del desempeño docente y la relación con los padres de familia. Así como la promoción del trabajo cooperativo docente, la incentivación y motivación al personal y el asesoramiento y acompañamiento del proceso de aprendizaje en las aulas, que constituyen un segundo grupo merecedor de intervención.

Propiciar la formación y actualización docente en los indicadores donde puntuaron deficientemente: reforzamiento del aprendizaje, planificación conjunta, comunicación con padres de familia y uso de la tecnología.

Promocionar el conocimiento pedagógico científico de los dos factores primarios para la calidad educativa que son el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente con el propósito de que tanto directivos y catedráticos adquieran conciencia de esta realidad y les sirva como motivación para la participación en procesos formativos.

Promover estrategias de atención a los indicadores en los cuales los directores obtuvieron resultados desfavorables a efecto de mejorar su desenvolvimiento al frente de los establecimientos educativos.

Impulsar procesos permanentes de formación directiva en temas de liderazgo escolar dirigido a los directores a efecto de que actualicen sus conocimientos sobre dirigencia de

grupos, específicamente en el campo de la administración escolar con alto enfoque en los procesos pedagógicos para potencializar el aprendizaje de los estudiantes.

Establecer sistemas de evaluación del componente liderazgo de la labor directiva en los institutos de educación básica a efecto de identificar las fortalezas y deficiencias, a partir de los cuales impulsar mejoras en el desenvolvimiento de los directores en la guía y orientación e inspiración del personal docente a su cargo.

Promover estrategias de posicionamiento del liderazgo directivo en el área pedagógica para asegurar un desempeño equilibrado que desenfoque la visión tradicional de atención predominante en el aspecto administrativo financiero.

Implicar a los estudiantes en la ruta de comunicación director – docentes para democratizar las decisiones y otorgar horizontalidad a las relaciones escolares.

Impulsar procesos de formación pedagógica docente en temas especializados sobre diversificación de estrategias de aprendizaje.

Emprender más investigaciones en el tema de liderazgo y desempeño pedagógico docente con el propósito de identificar las buenas prácticas directivas y docentes que sirvan de base para constituir los Marcos del Buen Desempeño en los centros educativos.

## VIII. REFERENCIAS

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la Práctica de la Investigación* (7a. ed.). Guatemala: Magna Terra Editores.
- Aguado, T., Gil, I. y Mata, P. (2005). *Educación Intercultural. Una Propuesta para la transformación de la escuela*. España: Catarata.
- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las Competencias del Docente. Demanda de la aldea global siglo XXI*.
- Archila, V. (2010). *Presión Administrativa y su incidencia en el Desempeño Docente* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: Influencias y percepciones desde los evaluados* ( Tesis de Maestría). Recuperada de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia\\_a/pdfAmont/cs-arratia\\_a.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf)
- Arriola, C. (2005). *Sistema de evaluación del desempeño para determinar la calidad del trabajo docente. Caso Fundación Educativa*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Asensio, J. (2010). *El Desarrollo del Tacto pedagógico (o la otra formación del educador)*. Barcelona: GRAÓ, de IRIF, S.L.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Norma.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Bolívar, A. (2007). *Educación para la Ciudadanía*. España: Imprimiex.
- Cabrera, K. (2014). *Análisis de tipos de liderazgo a coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor-Oriente (EANOR), ubicada en Los Llanos de la Fragua, Zacapa* (Tesis de Licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus "San Luis Gonzaga, S. J" Zacapa, Guatemala.
- Cabrera, N. (2011). *Liderazgo efectivo y trabajo en equipo* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de Investigación Social*. Chile: LOM

- Carda, R. y Larrosa, F. (2007). *La organización del centro educativo*. Manual para maestros. España: Editorial Club Universitario.
- Cardenas, A. (2010). *Liderazgo docente y su influencia en el aprendizaje significativo*. Quetzaltenango (Tesis Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del directora/a (Tesis doctoral)*. Recuperada de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>
- De Donis, P. (2007). *Liderazgo: el más común de los misterios o lo más misterioso*. Guatemala: Universidad del Istmo.
- Editorial Laboratorio Educativo. (2004). *Planificación Didáctica*. Claves para la innovación educativa. España: Imprimeix.
- El Sahili, L. (2010). *Psicología para el Docente. Consideraciones sobre los riesgos y desafíos de la práctica magisterial*. . Guadalajara, Jalisco, México: ENMS de León de la Universidad de Guanajuato.
- Escobar, G. (2014). *Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango* (Tesis de Licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus "San Roque González de Santa Cruz, S. J., Huehuetenango.
- Flores, A. (2013). *Relación entre el estilo de liderazgo y el estilo de toma de Decisiones de los coordinadores académicos de una universidad Privada de la ciudad de Guatemala*. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Fuentes, A. (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad en Río Piedras, Puerto Rico (Tesis de Maestría)*. Recuperada de [http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis\\_Educacion/Adm\\_sup\\_escolar\\_2011/AFuentes%209-12-2011%20\(Seguro\).pdf](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis_Educacion/Adm_sup_escolar_2011/AFuentes%209-12-2011%20(Seguro).pdf)
- Gago, M. (2006). *La dirección pedagógica en los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo situacional*. España: SOLANA E HIJOS, A.G., S.A.
- García, C., y Vaillant, D. (2009). *Desarrollo Profesional Docente. ¿Cómo se aprende a enseñar?* Madrid: Gráficas San Pancrasio, S. L.

- García, N., Rojas, M. y Campos, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José, Costa Rica. Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- González, M. (2012). El Liderazgo en tiempos de cambio y reformas. *El liderazgo educativo*. Universidad de Murcia. España: Recuperado de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/01-El%20liderazgo.pdf>.
- Harvard Business School Press, de Boston. (2002). *Liderazgo*. España: LIBERDÚPLEX, S.A.
- Hernández, E., Santo, N. y González, N. (2012). *El Liderazgo. Psicología de los Grupos y Organizaciones*. Universidad Católica San Antonio de Murcia. España.
- Hernández, R. (2006). Los estilos de liderazgo directivo y la calidad educativa. *Revista Rumbo Educativo*, 8(8), 11-16. Recuperado desde: [http://www.cchep.edu.mx/docspdf/Rumbo\\_Educativo08.pdf](http://www.cchep.edu.mx/docspdf/Rumbo_Educativo08.pdf)
- Herrerías, R. y palacios, F. (2007). *Curso de Inferencia Estadística y del Modelo Lineal Simple*. España: Delta publicaciones.
- Hogg, M. y Vaughan G. (2010) *Psicología Social*. (Haro, M., Klajn, D., López, G. y Morando, A. Trad.) España: Editorial Médica Panamericana, S.A. (Obra original publicada en inglés en 2008).
- Imbernón, F. (2007). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una nueva cultura profesional*. España: Publidisa.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Kouzes, M. y Posner, B. (2006). *El Desafío del Liderazgo*. Estados Unidos de América: Pfeiffer.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Venezuela: Editorial Alfa.
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 304, pp. 31-60. Recuperada de: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre304/re3040200492.pdf>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados* (4ª. Edición). México. PEARSON EDUCACIÓN.



- Mantilla, R. (2008) *Liderazgo y Gestión de Calidad en Educación*. Repensando la Organización Escolar. Crisis de Legitimidad y Nuevos Desarrollos. 231-241. España: AKAL.
- Mañú, J. y Goyarrola, I. (2011). *Docentes competentes: por una educación de calidad*. España: Lavel, S.A.
- Martínez, J. (2008). *El Arte de Aprender y Enseñar. Manual para Docentes*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: La Hoguera.
- Maxwell, J. (2007). *El ABC del Liderazgo*. Buenos Aires: Mundial Impresos.
- Medina, M. y Verdejo, A. (2001). *Evaluación del Aprendizaje Estudiantil*. República Dominicana: Isla Negra.
- Ministerio de Educación (2003). *Currículum Nacional Base*. Guatemala: Serviprensa.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). *El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar*, 8. Recuperado de [http://books.google.es/books/liderazgo escolar](http://books.google.es/books/liderazgo%20escolar).
- Ministerio de Educación y Ciencia (2007). *El Desarrollo de las Competencias Docentes en la Formación del Profesorado*. España: Fer/Edigrafos.
- Ministerio de Educación de Perú. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno)
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Colombia: ARTE JOVEN.
- Murillo, F., Barrio, R. y Pérez, J. (1999). *La Dirección Escolar. Análisis e Investigación*. Madrid: Grupo Industrial de Artes Gráficas.
- Naciones Unidas para la Educación y la Cultura UNESCO. (2004). *Una educación de calidad para todos los jóvenes*. Recuperado de [http://www.ibe.unesco.org/publications/free\\_publications/educ\\_qualite\\_esp.pdf](http://www.ibe.unesco.org/publications/free_publications/educ_qualite_esp.pdf)
- Orozco, J. (2008). *Evaluación del desempeño para implementar mejoras de los procesos que generan valor agregado a nivel docente administrativo en centros educativos privados de Guatemala*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Guatemala.
- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de Metodología de la Investigación Científica*. México: Limusa.

- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (6ª. Edición). Madrid: Gráficas Dehon.
- Pérez, A. (2005). *Liderazgo Administrativo centrado en los principios fundamentales vicentinos en las escuelas vicentinas de la ciudad capital de Guatemala* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Galvez, Guatemala.
- Perrenoud, P. (2007). *Diez nuevas competencias para enseñar*. (5ª. Edición). España: Imprimeix.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Real Academia Española*. (22ª. Edición). Consultado en <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>.
- Rivera, J. (2008). *Importancia de la capacitación en el liderazgo a coordinadores para la motivación de los colaboradores* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, M. (2000). *Con-vivencia, Escuela-Comunidad. ¿Un enlace posible? Estrategias para la Participación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Novedades Educativas.
- Rodríguez, M., Álvarez, S. y Bravo, E. (2001). *Coefficientes de Asociación*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- Sevilla, J. (2002). *Liderazgo. El balance entre poder y sabiduría*. México: Pax.
- Soler, C. (2004). Reflexiones acerca del término competencias en la actividad docente. *Educación Médica Superior*. 18, (01). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412004000100005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412004000100005)
- Tardif, Maurice. (2004). *Los saberes del docente y su desarrollo profesional*. Madrid, España. C.L.M.
- Universidad Internacional de Andalucía. (2008). *Repensando la organización escolar. Crisis de legitimidad y nuevos desarrollos*. España: Lavel. S.A.
- Vanegas, P. (2006). *Planificación Educativa. Bases Metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI*. (1a. edición ed.). San José, Costa Rica: EUNED.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico. Diseño y Aplicaciones*. Chile: Salesianos S.A.

Wrigley, T. (2007). *Escuelas para la esperanza. Una nueva agenda hacia la renovación*. Madrid. MORATA, S.L.

Zabalza, M. (2007). *Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional* (2a. ed.). España: NARCEA, S.A.

## ANEXOS

### Ficha Técnica Instrumento No. 1

<b>Nombre</b>	Cuestionario de Auto evaluación del liderazgo del director y su vinculación con el desempeño pedagógico docente															
<b>Aplicado a</b>	Directores															
<b>Autor</b>	Manuel Raxuleú Ambrocio															
<b>Objetivos</b>	<p>-Establecer el cumplimiento de los indicadores del liderazgo por los directores de los institutos de educación básica.</p> <p>-Medir la relación existente entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.</p> <p>-Identificar los indicadores del liderazgo donde muestran fortalezas y deficiencias los directores de los institutos de educación básica.</p>															
<b>¿Qué mide?</b>	El ejercicio del liderazgo directivo escolar															
<b>Calificación y Reactivos</b>	<p>Consta de once (11) reactivos con opciones de respuestas tipo Escala de Likert. Se califica con la asignación de un valor numérico a las respuestas de acuerdo a la escala siguiente:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><b>Respuesta</b></th> <th style="text-align: center;"><b>Valor</b></th> <th style="text-align: left;"><b>Liderazgo/Vinculación</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mensual/Muchísimo</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Muy eficiente/Muy alta</td> </tr> <tr> <td>Bimensual/Mucho</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Eficiente/Alta</td> </tr> <tr> <td>Trimestral/Regular</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Deficiente/Baja</td> </tr> <tr> <td>Semestral/Poco</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Muy deficiente/Muy Baja</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Respuesta</b>	<b>Valor</b>	<b>Liderazgo/Vinculación</b>	Mensual/Muchísimo	4	Muy eficiente/Muy alta	Bimensual/Mucho	3	Eficiente/Alta	Trimestral/Regular	2	Deficiente/Baja	Semestral/Poco	1	Muy deficiente/Muy Baja
<b>Respuesta</b>	<b>Valor</b>	<b>Liderazgo/Vinculación</b>														
Mensual/Muchísimo	4	Muy eficiente/Muy alta														
Bimensual/Mucho	3	Eficiente/Alta														
Trimestral/Regular	2	Deficiente/Baja														
Semestral/Poco	1	Muy deficiente/Muy Baja														
<b>Tiempo de resolución</b>	1 hora máximo															
<b>Forma de aplicación</b>	Individual															
<b>Perfil de profesionales que lo validaron</b>	Profesionales en investigación, pedagogía y administración.															
<b>Revisado por</b>	Catedráticos de la Universidad Rafael Landívar. Campus de Quetzaltenango. Dr. Adán Pérez y Pérez y Licda. Otilia Boj															



## ENCUESTA A DIRECTORES

### Auto Evaluación del Liderazgo del Director y su vinculación con el Desempeño Pedagógico Docente

#### Datos Generales:

Sexo: \_\_\_ Grado académico: \_\_\_\_\_ años de labor directiva: \_\_\_\_\_

#### Serie Única.

**Indicaciones:** A continuación se presentan once (11) interrogantes respecto a cómo ejerce usted su liderazgo directivo y la vinculación que éste tiene con el desempeño pedagógico docente. Por favor, subraye la respuesta que considere correcta. Responda con sinceridad y objetividad, sus respuestas son para fines exclusivos de esta investigación de tesis titulada: Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente.

#### 1-¿Con qué frecuencia promociona la misión, visión y objetivos del centro educativo?

*Mensual (4)*

*Bimensual (3)*

*Trimestral (2)*

*Semestral(1)*

#### 1.1-Califique en qué medida ayuda el desempeño pedagógico docente.

*Muchísimo (4)*

*Mucho (3)*

*Regular (2)*

*Poco (1)*

#### 2-¿Cada cuánto controla y orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para aprovechamiento de los estudiantes?

*Mensual (4)*

*Bimensual (3)*

*Trimestral (2)*

*Semestral(1)*

#### 2.1-Indique cuánto apoya el desempeño pedagógico docente.

*Muchísimo (4)*

*Mucho (3)*

*Regular (2)*

*Poco (1)*

#### 3-¿Con qué frecuencia convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo?

*Mensual (4)*

*Bimensual (3)*

*Trimestral (2)*

*Semestral(1)*

#### 3.1-Diga en qué medida favorece el desempeño pedagógico docente.

*Muchísimo (4)*

*Mucho (3)*

*Regular (2)*

*Poco (1)*



**9-¿Cada cuánto reúne a los docentes a evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos?**

*Mensual (4)                      Bimensual (3)                      Trimestral (2)*  
*Semestral(1)*

9.1-Aclare cuánto apoya el desempeño pedagógico docente.

*Muchísimo (4)      Mucho (3)                      Regular (2)*  
*Poco (1)*

**10-¿Con qué frecuencia realiza actividades de evaluación del desempeño de los docentes en el campo pedagógico?**

*Mensual (4)                      Bimensual (3)                      Trimestral (2)*  
*Semestral(1)*

10.1-Indique en qué medida favorece el desempeño pedagógico docente.

*Muchísimo (4)      Mucho (3)                      Regular (2)*  
*Poco (1)*

**11-¿Cada cuánto impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje?**

*Mensual (4)                      Bimensual (3)                      Trimestral (2)*  
*Semestral(1)*

11.1-Califique cuánto beneficia el desempeño pedagógico docente.

*Muchísimo (4)      Mucho (3)                      Regular (2)*  
*Poco (1)*

***¡Muchas gracias por su colaboración!***

***¡Sib'alaj malyox che ri tob'anik la!***

**Ficha Técnica**  
**Instrumento No. 2**

<b>Nombre</b>	Cuestionario Evaluación del liderazgo del director y su vinculación con el desempeño pedagógico docente															
<b>Aplicado a</b>	Docentes															
<b>Autor</b>	Manuel Raxuleú Ambrocio															
<b>Objetivos</b>	<p>-Establecer el cumplimiento de los indicadores del liderazgo por los directores de los institutos de educación básica.</p> <p>-Medir la relación existente entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.</p> <p>-Identificar los indicadores del liderazgo donde muestran fortalezas y deficiencias los directores de los institutos de educación básica.</p>															
<b>¿Qué mide?</b>	El ejercicio del liderazgo directivo escolar															
<b>Calificación y Reactivos</b>	<p>Consta de once (11) reactivos con opciones de respuestas tipo Escala de Likert. Se califica con la asignación de un valor numérico a las respuestas de acuerdo a la escala siguiente:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><b>Respuesta</b></th> <th style="text-align: center;"><b>Valor</b></th> <th style="text-align: left;"><b>Liderazgo/Vinculación</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre/Muchísimo</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Muy eficiente/Muy alta</td> </tr> <tr> <td>Muchas veces/Mucho</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Eficiente/Alta</td> </tr> <tr> <td>Algunas veces/Poco</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Deficiente/Baja</td> </tr> <tr> <td>Nunca/Nada</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Muy deficiente/Muy Baja</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Respuesta</b>	<b>Valor</b>	<b>Liderazgo/Vinculación</b>	Siempre/Muchísimo	4	Muy eficiente/Muy alta	Muchas veces/Mucho	3	Eficiente/Alta	Algunas veces/Poco	2	Deficiente/Baja	Nunca/Nada	1	Muy deficiente/Muy Baja
<b>Respuesta</b>	<b>Valor</b>	<b>Liderazgo/Vinculación</b>														
Siempre/Muchísimo	4	Muy eficiente/Muy alta														
Muchas veces/Mucho	3	Eficiente/Alta														
Algunas veces/Poco	2	Deficiente/Baja														
Nunca/Nada	1	Muy deficiente/Muy Baja														
<b>Tiempo de resolución</b>	1 hora máximo															
<b>Forma de aplicación</b>	Individual															
<b>Perfil de profesionales que lo validaron</b>	Profesionales en investigación, pedagogía y administración.															
<b>Revisado por</b>	Catedráticos de la Universidad Rafael Landívar. Campus de Quetzaltenango. Dr. Adán Pérez y Pérez y Licda. Otilia Boj															





## ENCUESTA A DOCENTES

### Evaluación del Liderazgo del Director y su vinculación con el Desempeño Pedagógico Docente

#### Datos Generales:

Sexo: \_\_\_\_\_ Grado académico: \_\_\_\_\_

Años de docencia en el Nivel Básico: \_\_\_\_\_

#### Serie Única.

**Indicaciones:** A continuación se presentan once (11) interrogantes respecto al liderazgo del director y su vinculación con el desempeño pedagógico que usted muestra en las aulas. Por favor, subraye la respuesta que considere correcta. Responda con sinceridad y objetividad, sus respuestas son para fines exclusivos de esta investigación de tesis titulada: Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente.

#### Evalúe sí su director:

<b>1-¿Promociona la misión, visión y objetivos del centro educativo?</b>				
<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces</i>	<i>Nunca (1)</i>	<i>(2)</i>
1.1-Califique en qué medida ayuda el desempeño pedagógico docente.				
<i>Muchísimo (4)</i>	<i>Mucho (3)</i>	<i>Poco (2)</i>	<i>Nada(4)</i>	
<b>2-¿Controla y orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para aprovechamiento de los estudiantes?</b>				
<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces</i>	<i>Nunca (1)</i>	<i>(2)</i>
2.1-Indique cuánto apoya el desempeño pedagógico docente.				
<i>Muchísimo (4)</i>	<i>Mucho (3)</i>	<i>Poco (2)</i>	<i>Nada (1)</i>	
<b>3-¿Convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo?</b>				
<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces (2)</i>	<i>Nunca (1)</i>	
3.1-Diga en qué medida favorece el desempeño pedagógico docente.				
<i>Muchísimo (4)</i>	<i>Mucho (3)</i>	<i>Poco (2)</i>	<i>Nada (1)</i>	

<b>4-¿Trata a los maestros y alumnos con respeto y aprecio?</b>			
	<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces</i>
(2)	<i>Nunca (1)</i>		
4.1-Expresa cuánto beneficia el desempeño pedagógico docente.			
	<i>Muchísimo (4)</i>	<i>Mucho (3)</i>	<i>Poco (2)</i>
	<i>Nada (1)</i>		
<b>5-¿Impulsa procesos y talleres de formación y capacitación del personal docente?</b>			
	<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces</i>
(2)	<i>Nunca (1)</i>		
5.1-Especifique, en qué medida refuerza el desempeño pedagógico docente.			
	<i>Muchísimo (4)</i>	<i>Mucho (3)</i>	<i>Poco (2)</i>
	<i>Nada (1)</i>		
<b>6-¿Programa sesiones de trabajo cooperativo entre los docentes para el mejoramiento del proceso de aprendizaje?</b>			
	<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces</i>
(2)	<i>Nunca (1)</i>		
6.1-Determine cuánto motiva el desempeño pedagógico docente.			
	<i>Muchísimo (4)</i>	<i>Mucho (3)</i>	<i>Poco (2)</i>
	<i>Nada (1)</i>		
<b>7-¿Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico?</b>			
	<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces</i>
(2)	<i>Nunca (1)</i>		
7.1-Diga en qué medida fortalece el desempeño pedagógico docente.			
	<i>Muchísimo (4)</i>	<i>Mucho (3)</i>	<i>Poco (2)</i>
	<i>Nada (1)</i>		
<b>8-¿Orienta y asesora el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales de calidad en el proceso de aprendizaje?</b>			
	<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces</i>
(2)	<i>Nunca (1)</i>		
8.1-Califique en qué medida favorece el desempeño pedagógico docente.			
	<i>Muchísimo (4)</i>	<i>Mucho (3)</i>	<i>Poco (2)</i>
	<i>Nada (1)</i>		
<b>9-¿Reúne a los docentes a evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos?</b>			
	<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces</i>
(2)	<i>Nunca (1)</i>		
9.1-Aclare cuánto apoya el desempeño pedagógico docente.			
	<i>Muchísimo (4)</i>	<i>Mucho (3)</i>	<i>Poco (2)</i>
	<i>Nada (1)</i>		



**Ficha Técnica**  
**Instrumento No. 3**

<b>Nombre</b>	Cuestionario de Evaluación del liderazgo del director y su vinculación con el desempeño pedagógico docente															
<b>Aplicado a</b>	Estudiantes															
<b>Autor</b>	Manuel Raxuleú Ambrocio															
<b>Objetivos</b>	<p>-Establecer el cumplimiento de los indicadores del liderazgo por los directores de los institutos de educación básica.</p> <p>-Medir la relación existente entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.</p> <p>-Identificar los indicadores del liderazgo donde muestran fortalezas y deficiencias los directores de los institutos de educación básica.</p>															
<b>¿Qué mide?</b>	El ejercicio del liderazgo directivo escolar															
<b>Calificación y Reactivos</b>	<p>Consta de once (11) reactivos con opciones de respuestas tipo Escala de Likert. Se califica con la asignación de un valor numérico a las respuestas de acuerdo a la escala siguiente:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><b>Respuesta</b></th> <th style="text-align: center;"><b>Valor</b></th> <th style="text-align: left;"><b>Liderazgo/Vinculación</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre/Muchísimo</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Muy eficiente/Muy alta</td> </tr> <tr> <td>Muchas veces/Mucho</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Eficiente/Alta</td> </tr> <tr> <td>Algunas veces/Poco</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Deficiente/Baja</td> </tr> <tr> <td>Nunca/Nada</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Muy deficiente/Muy Baja</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Respuesta</b>	<b>Valor</b>	<b>Liderazgo/Vinculación</b>	Siempre/Muchísimo	4	Muy eficiente/Muy alta	Muchas veces/Mucho	3	Eficiente/Alta	Algunas veces/Poco	2	Deficiente/Baja	Nunca/Nada	1	Muy deficiente/Muy Baja
<b>Respuesta</b>	<b>Valor</b>	<b>Liderazgo/Vinculación</b>														
Siempre/Muchísimo	4	Muy eficiente/Muy alta														
Muchas veces/Mucho	3	Eficiente/Alta														
Algunas veces/Poco	2	Deficiente/Baja														
Nunca/Nada	1	Muy deficiente/Muy Baja														
<b>Tiempo de resolución</b>	1 hora máximo															
<b>Forma de aplicación</b>	Individual															
<b>Perfil de profesionales que lo validaron</b>	Profesionales en investigación, pedagogía y administración.															
<b>Revisado por</b>	Catedráticos de la Universidad Rafael Landívar. Campus de Quetzaltenango. Dr. Adán Pérez y Pérez y Licda. Otilia Boj															



<b>4-¿Trata a los maestros y alumnos con respeto y aprecio?</b>			
<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces</i>	
(2) <i>Nunca (1)</i>			
4.1-¿Ese trato beneficia el trabajo de los maestros en el aula?			
<i>Muchísimo (4)</i>	<i>Mucho (3)</i>	<i>Poco (2)</i>	
<i>Nada (1)</i>			
<b>5-¿Orienta y capacita a los maestros sobre asuntos del aula?</b>			
<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces</i>	
(2) <i>Nunca (1)</i>			
5.1-¿Esas orientaciones y capacitaciones refuerzan el trabajo de los maestros en el aula?			
<i>Muchísimo (4)</i>	<i>Mucho (3)</i>	<i>Poco (2)</i>	
<i>Nada (1)</i>			
<b>6-¿Forma equipos de trabajo entre los maestros para impartir las materias o clases?</b>			
<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces</i>	
(2) <i>Nunca (1)</i>			
6.1-¿Esa manera de trabajar motiva las actividades de los maestros en el aula?			
<i>Muchísimo (4)</i>	<i>Mucho (3)</i>	<i>Poco (2)</i>	
<i>Nada (1)</i>			
<b>7-¿Felicit a los maestros por lograr que sus estudiantes alcancen buenos resultados?</b>			
<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces</i>	
(2) <i>Nunca (1)</i>			
7.1-¿Esas felicitaciones fortalece el trabajo de los docentes?			
<i>Muchísimo (4)</i>	<i>Mucho (3)</i>	<i>Poco (2)</i>	
<i>Nada (1)</i>			
<b>8-¿Visita las aulas para apoyar y motivar el trabajo de los maestros?</b>			
<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces</i>	
(2) <i>Nunca (1)</i>			
8.1-¿Esas visitas favorecen el trabajo de los docentes?			
<b>9-¿Verifica con los maestros y estudiantes los avances y las limitaciones del proceso de aprendizaje?</b>			
<i>Siempre (4)</i>	<i>Muchas Veces (3)</i>	<i>Algunas Veces</i>	
(2) <i>Nunca (1)</i>			
9.1-¿Esa verificación mejora el trabajo de los docentes en el aula?			
<i>Muchísimo (4)</i>	<i>Mucho (3)</i>	<i>Poco (2)</i>	
<i>Nada (1)</i>			



## Ficha Técnica

### Instrumento No. 4.

<b>Nombre</b>	Cuestionario de Evaluación del desempeño pedagógico docente															
<b>Aplicado a</b>	Estudiantes															
<b>Autor</b>	Manuel Raxuleú Ambrocio															
<b>Objetivos</b>	<p>-Determinar el nivel en que se ejecutan los indicadores del desempeño pedagógico por los docentes de los institutos de educación básica.</p> <p>-Especificar los indicadores del desempeño pedagógico donde muestran fortalezas y deficiencias los docentes de los institutos de educación básica.</p>															
<b>¿Qué mide?</b>	La calidad del desempeño pedagógico docente															
<b>Calificación y Reactivos</b>	<p>Consta de diez (15) reactivos con opciones de respuestas tipo Escala de Likert. Se califica con la asignación de un valor numérico a cada respuesta de acuerdo a la escala siguiente:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><b>Respuesta</b></th> <th style="text-align: center;"><b>Valor</b></th> <th style="text-align: right;"><b>Desempeño</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: right;">Muy eficiente</td> </tr> <tr> <td>Muchas veces</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: right;">Eficiente</td> </tr> <tr> <td>Algunas veces</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: right;">Poco eficiente</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: right;">Nada eficiente</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Respuesta</b>	<b>Valor</b>	<b>Desempeño</b>	Siempre	4	Muy eficiente	Muchas veces	3	Eficiente	Algunas veces	2	Poco eficiente	Nunca	1	Nada eficiente
<b>Respuesta</b>	<b>Valor</b>	<b>Desempeño</b>														
Siempre	4	Muy eficiente														
Muchas veces	3	Eficiente														
Algunas veces	2	Poco eficiente														
Nunca	1	Nada eficiente														
<b>Tiempo de resolución</b>	Máximo media hora															
<b>Forma de aplicación</b>	Individual															
<b>Perfil de profesionales que lo validaron</b>	Profesionales en investigación, pedagogía y administración.															
<b>Revisado por</b>	<p>Catedráticos de la Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango.</p> <p style="text-align: center;">Dr. Adán Pérez y Pérez y Licda. Otilia Boj</p>															





## ENCUESTA A ESTUDIANTES

### Evaluación del Desempeño Pedagógico Docente

#### Datos Generales:

Sexo: \_\_\_\_\_ Cantidad de materias: \_\_\_\_\_ Cantidad de docentes: \_\_\_\_\_

#### Serie Única.

**Indicaciones:** A continuación se presentan 15 interrogantes relacionadas al desempeño docente en la preparación y realización del proceso de enseñanza aprendizaje. Por favor, marque una X en el cuadro que corresponde a la respuesta que considere correcta. Responda con sinceridad y objetividad, sus respuestas son para fines exclusivos de esta investigación de tesis titulada: Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente.

4	3	2	1
Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Nunca

#### Evalúo si mis catedráticos (as):

- ¿Toman en cuenta nuestros valores culturales y conocimientos propios para enriquecer el proceso de aprendizaje?
- ¿Aclaran nuestras dudas y responden nuestras preguntas acerca de los contenidos en estudio?
- ¿Solicitan nuestra opinión y observaciones sobre la planificación y programación de las materias?
- ¿Ejecutan actividades de aprendizaje que desarrollan nuestra creatividad y sentido crítico?

5. ¿Nos dan ejemplo de relacionarnos con respeto, confianza y justicia para una convivencia pacífica?
6. ¿Solicitan nuestra opinión para resolver los problemas en el aula y del establecimiento en general?
7. ¿Nos organizan a trabajar de manera cooperativa en equipos de trabajo?
8. ¿Nos escuchan y orientan a partir de nuestras inquietudes, intereses y necesidades?
9. ¿Convoca a nuestros padres y autoridades para reflexionar sobre nuestros resultados de aprendizaje?
10. ¿Desarrollan cursos y actividades libres fuera del horario escolar para reforzar nuestra formación?
11. ¿Utilizan diversidad de técnicas, juegos, dinámicas y otros recursos para facilitar nuestro aprendizaje?
12. ¿Hacen uso de la tecnología para facilitar nuestro aprendizaje?
13. ¿Usan diferentes maneras o técnicas para evaluarnos?
14. ¿Dedican tiempo a los repaos o retroalimentación cuando necesitamos mejorar nuestro aprendizaje?
15. ¿Nos felicita cuando alcanzamos buenos resultados?

***¡Muchas gracias por su colaboración!***

***¡Sib'alaj malyox che ritob'anik la!***

## **Validación de los instrumentos**



### **Validación de los cuestionarios de investigación**

#### **Estimado Profesional:**

Me es grato dirigirme a usted con el objetivo de solicitar su importante colaboración para validar los instrumentos de investigación de la tesis Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente. Los mismos serán aplicados a directores, docentes y estudiantes de los institutos de educación básica del Distrito Escolar 07-06-03 con sede en aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán.

Sus aportes serán importantes para que los instrumentos tengan de la validez necesaria para el trabajo de campo. Por favor califique cada ítem de los cuatro instrumentos con SI ó NO, en atención a los siguientes aspectos:

- Adecuada redacción
- Ajustado a los objetivos
- Coherente con la pregunta de investigación
- Apropiado a la población objetivo

Por último consigne la nota de acuerdo a los siguientes criterios: Excelente (5), Bueno (4), Mejorar (3), Cambiar (2) y Eliminar (1).

### Validación del Instrumento No. 1

<b>Ítem</b>	<b>Adecuada redacción</b>	<b>Ajustado a los objetivos</b>	<b>Coherente con la pregunta de investigación</b>	<b>Apropiado a la población objetivo</b>	<b>Nota</b>
1, 1.1					
2, 2.1					
3, 3.1					
4, 4.1					
5, 5.1					
6, 6.1					
7, 7.1					
8, 8.1					
9, 9.1					
10, 10.1					
11, 11.1					

## Validación del Instrumento No. 2

<b>Ítem</b>	<b>Adecuada redacción</b>	<b>Ajustado a los objetivos</b>	<b>Coherente con la pregunta de investigación</b>	<b>Apropiado a la población objetivo</b>	<b>Nota</b>
1, 1.1					
2, 2.1					
3, 3.1					
4, 4.1					
5, 5.1					
6, 6.1					
7, 7.1					
8, 8.1					
9, 9.1					
10, 10.1					
11, 11.1					

### Validación del Instrumento No. 3

<b>Ítem</b>	<b>Adecuada redacción</b>	<b>Ajustado a los objetivos</b>	<b>Coherente con la pregunta de investigación</b>	<b>Apropiado a la población objetivo</b>	<b>Nota</b>
1, 1.1					
2, 2.1					
3, 3.1					
4, 4.1					
5, 5.1					
6, 6.1					
7, 7.1					
8, 8.1					
9, 9.1					
10, 10.1					
11, 11.1					

### Validación del Instrumento No. 4

Ítem	Adecuada redacción	Ajustado a los objetivos	Coherente con la pregunta de investigación	Apropiado a la población objetivo	Nota
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					



## PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### Talleres de Formación en Liderazgo Escolar

#### A. FICHA TÉCNICA

<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Capacitación en liderazgo a directores, docentes, estudiantes y padres de familia de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03, aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá.</b>
<b>Localización del proyecto</b>	Aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá.
<b>Nivel de educación beneficiada</b>	Básica
<b>Plazo de ejecución</b>	1 semana
<b>Cantidad de destinatarios directos</b>	36 personas (9 directores, 9 docentes , 9 estudiantes y 9 padres de familia)
<b>Destinatarios Indirectos</b>	Todos los estudiantes del nivel básico de los nueve institutos
<b>Costo total</b>	Q. 9,615.00
<b>Coordinador general</b>	Manuel Raxuleú Ambrocio
<b>Dirección y Teléfono</b>	Aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá. 55634219

#### B. SÍNTESIS DEL PROBLEMA A INTERVENIR

Los resultados de la investigación desarrollada demuestran que el desempeño de los directores y de los docentes en el establecimiento de educación básica se encuentra en el nivel de efectivo, sin embargo, la tendencia desciende puesto que el segundo resultado en importancia es el de deficiente. Se han identificado las fortalezas como las debilidades y sobre las últimas es que se debe intervenir con el objetivo de mantener el nivel de desenvolvimiento y procurar mejorarlos.

Un punto que merece inmediato tratamiento lo constituye el de evaluación del trabajo directivo y pedagógico docente. Los indicadores del liderazgo y del desempeño pedagógico evaluados, demandan una atención especial, sí se considera que para la calidad educativa

los valores alcanzados deben ampliarse hasta los niveles óptimos.

La inclusión de los estudiantes en el tratamiento de esta problemática se otorga bajo la observancia de que el liderazgo debe ser compartido y que los destinos de los centros educativos descansen en el liderazgo que aporte cada uno de los integrantes primarios de la comunidad educativa.

### **C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Consiste en desarrollar cuatro (4) talleres de capacitación con una duración de cinco (5) horas cada uno, con los cuales se pretende empoderar a los directores, docentes, estudiantes y padres de familia sobre el liderazgo compartido, para el impulso de las mejoras en los centros educativos con fundamento en los valores democráticos, la innovación y la convivencia pacífica. En consecuencia, dotar a los participantes de los conocimientos y las herramientas sobre el liderazgo efectivo con el fin de impactar positivamente en la calidad de los aprendizajes.

### **D. JUSTIFICACIÓN**

La baja calidad de la educación en Guatemala requiere la activación y dinamización inmediata de los dos factores más importantes para la optimización de los aprendizajes: el liderazgo de los directores y el desempeño de los docentes. Por ende, la concientización a los responsables de las direcciones de los centros educativos así como de los mentores directos en el aula sobre esta realidad, debe constituirse en una tarea permanente y dinámica.

Con esta propuesta se busca fortalecer las capacidades de liderazgo, de desempeño pedagógico y de proactividad estudiantil y paterna en cada uno de los establecimientos del nivel básico.

## ARBOL DE PROBLEMAS

### EFFECTOS

- a. Bajo desempeño pedagógico de los docentes.
- b. Deficiencia en los aprendizajes de los estudiantes.
- c. Poca relación con los padres de familia.
- d. Ausencia de integración en la búsqueda de objetivos comunes



### PROBLEMA CENTRAL

Baja eficiencia del ejercicio del liderazgo directivo y desempeño pedagógico docente por directores y docentes del Distrito Escolar No. 07-06-03, Aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá.



### CAUSAS

- a. Poca formación de los directivos en temas de liderazgo.
- b. Ausencia de un sistema de formación directiva y docente.
- c. Falta de evaluación de la función directiva y docente.
- d. Falta de incentivos a la calidad de la labor directiva y docente de los centros educativos.

## ARBOL DE OBJETIVOS

### FINES

- a. Lograr un alto desempeño pedagógico de los docentes.
- b. Optimizar los aprendizajes de los estudiantes.
- c. Acrecentar la relación con los padres de familia.
- d. Trabajar en equipos para la búsqueda de objetivos comunes



### OBJETIVO

Contribuir al pleno ejercicio del liderazgo directivo y desempeño pedagógico docente por directores y catedráticos del Distrito Escolar No. 07-06-03, Aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá.



### MEDIOS

- a. Impulso de talleres de capacitación para directores en temas de liderazgo efectivo y desempeño pedagógico docente.
- b. Establecimiento de un sistema de formación directiva y docente.
- c. Plan de evaluación de la función directiva y docente.
- d. Definición de incentivos a la calidad de la labor directiva y docente de los centros educativos.

## **E. OBJETIVOS**

### **General**

- Contribuir al pleno ejercicio del liderazgo directivo y desempeño pedagógico docente por directores y catedráticos del Distrito Escolar No. 07-06-03, Aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá.

### **Específicos:**

- Aumentar el nivel de conocimiento y habilidad de liderazgo de los directores, docentes, estudiantes y padres de familia.
- Acrecentar el grado de conocimiento y habilidad de desempeño de los docentes en el campo pedagógico.
- Brindar a los estudiantes y padres de familia de las herramientas básicas para un liderazgo participativo desde sus propios y espacios comunes.
- Propiciar el análisis sobre los resultados de la investigación realizada.

## **F. RESULTADOS**

- Debidamente socializados y analizados los resultados de la investigación.
- Material impreso y digital de la sistematización del taller.
- Esbozo de un Marco del Buen Desempeño Directivo y Docente.

## **G. INDICADORES DE ÉXITO**

- Asistencia del 90% de los beneficiarios a los talleres.
- Desarrollo de un 90% del programa establecido.
- Participación activa y propositiva de cada participante.
- Resultados de evaluación expost, mayores que la de diagnóstico.

## **H. MEDIOS DE VERIFICACIÓN**

- Agenda de los talleres.
- Memorias fotográficas de los talleres a realizar.
- Listados de registro de los y las participantes.
- Planes específicos de la realización de la actividad.
- Materiales impresos.
- Informe final.

## **I. ACTIVIDADES GENERALES**

- Aprobación de la autoridad máxima del Distrito Escolar.
- Convocatoria escrita a participantes.
- Coordinación de actividades de logística
- Desarrollo de los talleres
- Evaluación
- Redacción de Informe Final

## **J. RESPONSABLES DIRECTOS DE LOS TALLERES**

- **Coordinador General**

Es la persona quién estuvo a cargo de la investigación de tesis. A su cargo correrá todo lo relacionado con la logística y organización de los talleres. Así mismo, aportará los puntos elementales sobre la socialización y análisis de los resultados del estudio.

- **Capacitadores**

Las personas que impartirán los temas deberán tener conocimientos amplios sobre el liderazgo en la función directiva de centros escolares, el desempeño docente en el campo pedagógico y el rol de los estudiantes y los padres de familia en el liderazgo compartido.

- Experiencia demostrable en los contenidos temáticos a impartir.
- Dinámico y creativo en la implementación de la metodología participativa.
- Bilingüe (idioma de la comunidad de preferencia)
- Conocimiento sobre otras experiencias en Latinoamérica.
- **Asistente**

A su cargo estará el levantamiento de la memoria de trabajo, el soporte en la utilización del equipo audiovisual para el evento, así como otros apoyos que le sean requeridos. Deberá tener dominio en el manejo de equipo tecnológico.

## **K. TEMAS**

- 1. Definición de liderazgo**
2. Teorías sobre el liderazgo educativo
3. Características de un líder
4. Diferencias entre dirigir y liderar
5. El director escolar como líder
6. Dimensiones del liderazgo directivo
7. Papel del director en la dimensión pedagógica
8. Cualidades del director eficaz
- 9. Definición de Desempeño docente**
10. Perfil y competencias del docente del siglo XXI
11. Competencia pedagógica del docente
12. Factores que determinan el desempeño docente
13. Campos o dimensiones del desempeño docente
14. Dominios, competencias y desempeños en la docencia

## L. METODOLOGÍA

La propuesta metodológica de trabajo será bajo los principios de la Metodología Participativa, con las siguientes características:

- Vivencial: Partirá de la experiencia, conocimientos previos y contexto de los participantes.
- Teórico conceptual: Se compartirá lo contenido en el marco teórico conceptual del estudio.
- Reflexiva: Se analizarán los resultados evidenciados en el estudio.
- Propositiva: Se recogerán las impresiones de los participantes respecto la realidad de sus establecimientos para mejorar su actuación.

## M. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Temas	Días			
	1	2	3	4
<b>1. Definición de liderazgo</b>				
2. Teorías sobre el liderazgo educativo				
3. Características de un líder				
4. Diferencias entre dirigir y liderar				
5. El director escolar como líder				
6. Dimensiones del liderazgo directivo				
7. Papel del director en la dimensión pedagógica				
8. Cualidades del director eficaz				
<b>9. Definición de Desempeño docente</b>				
10. Perfil y competencias del docente del siglo XXI				
11. Competencia pedagógica del docente				
12. Factores que determinan el desempeño docente				
13. Campos o dimensiones del desempeño docente				
14. Dominios, competencias y desempeños en la docencia				
15. Presentación de resultados de Tesis				
16. Análisis de resultados y presentación de propuestas				



## N. PRESUPUESTO

No.	RUBRO POR INVERSION	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>1</b>	<b>MANO DE OBRA CALIFICADA</b>				
1.1	Honorario de 1 Capacitador Taller I	5	Hora	Q100.00	Q500.00
1.2	Honorario de 1 Capacitador Taller II	5	Hora	Q100.00	Q500.00
1.3	Honorario de 1 Capacitador Taller III	5	Hora	Q100.00	Q500.00
1.4	Honorario de 1 Capacitador Taller IV	5	Hora	Q100.00	Q500.00
1.7	Honorario de 1 Asistente	20	Hora	Q100.00	Q2,000.00
<b>2</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
2.2	Alquiler de salón, sonido y equipo audiovisual	4	día	Q500.00	Q2,000.00
<b>3</b>	<b>GASTOS DE MATERIAL DIDÁCTICO</b>				
3.1	Papelógrafos	100	Unidad	Q1.00	Q100.00
3.2	Resmas de hojas de papel bond tamaño carta	1	Resma	Q40.00	Q40.00
3.3	Lapiceros color negro	50	Unidad	Q2.00	Q100.00
3.4	Cuaderno con línea de 80 hojas	50	Unidad	Q4.00	Q200.00
3.6	Rollos de making tape de 2 pulgadas.	5	Unidad	Q15.00	Q75.00
<b>4</b>	<b>GASTOS DE LOGÍSTICA</b>				
4.2	Refacciones para participantes para los talleres	160	Unidad	Q10.00	Q1,600.00
4.3	Almuerzos para participantes para último día de taller	50	Unidad	Q30.00	Q1,500.00
	<b>Total</b>				<b>Q9,615.00</b>