

MENTOR

Revista de Investigación Educativa y Deportiva

Volumen 2

Número
Especial

2023

Director: Ph.D. Richar Posso Pacheco

Email: rjposso@revistamentor.ec

Web: <https://revistamentor.ec/>

Editora en Jefe: Ph.D.(c) Susana Paz Viteri

Coordinador Editorial: Ph.D. (c) Josue Marcillo Ñacato

Coordinadora Comité Científico: Ph.D. Laura Barba Miranda

Coordinadora Comité de Editores: Msc. María Gladys Córdor Chicaiza

Coordinador del Consejo de Revisores: Msc. José Julio Lara Reimundo



Original

Liderazgo del directivo escolar como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente en educación secundaria

Leadership of the school director as a strategic element in the effectiveness of teacher performance in secondary education

* Mónica Natcha Escanio De León
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5545-9760>

*Docente, Ministerio de Educación. República Dominicana
Doctorado en Ciencias de la Educación.

Contacto:
[*monicescanio80@hotmail.com](mailto:monicescanio80@hotmail.com)

Recibido: 30-05-2023

Aceptado: 04-07-2023

Resumen

La presente investigación estuvo orientada establecer la relación entre el desempeño profesional del docente y el liderazgo en educación secundaria Distrito 03-01 Azua, República Dominicana. El estudio se llevó a cabo desde el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, el diseño fue de campo nivel descriptivo. La muestra que participó en la indagación estuvo conformada por 303 a los cuales se les aplicó un cuestionario el cual fue diseñado a partir de la operacionalización de la variable, Mismo que fue sometido a la validez de contenido y la confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados fueron procesados a través de la estadística descriptiva e inferencial y analizados a la luz de la teoría, lo que permitió generar como conclusión partir de la prueba de correlación que el grado de relación de las variables dependientes el resultado es 0,784, lo que indica una correlación positiva fuerte entre el liderazgo directivo de los directivos y el desempeño docente del Distrito escolar 03-01 Azua Republica Dominicana

Palabras claves: Desempeño docente, liderazgo directivo

Abstrac

This research was aimed at establishing the relationship between teacher professional performance and leadership in secondary education District 03-01 Azua, Dominican Republic. The study was carried out from the positivist paradigm, with a quantitative approach, the design was field level descriptive. The sample that participated in the investigation was made up of 303 to which a questionnaire was applied which was designed from the operationalization of the variable, which was subjected to content validity and reliability through Cronbach's alpha coefficient. The results were processed through descriptive and inferential statistics and analyzed in the light of the theory, which allowed to generate as a conclusion from the correlation test that the degree of relationship of the dependent variables the result is 0.784, which indicates a strong positive correlation between the managerial leadership of the directors and the teaching performance of the School District 03-01 Azua Dominican Republic

Keywords: Teacher performance, managerial leadership

Introducción

La figura del director es fundamental dentro del contexto educativo, tiene una posición estratégica en la coordinación del trabajo escolar para posibilitar todo proceso de cambio. Es una labor de alto nivel de complejidad generada por las características y demandas de la sociedad, en sus manos reposa toda responsabilidad de éxito o fracaso de los procesos de enseñanza y aprendizaje y por ende de la calidad educativa.

Partiendo de la dimensión profesional el directivo escolar debe cumplir con un perfil, dotado de un conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades que le permitan estar al frente de una institución u organización y desempeñar el cargo con eficacia (Vázquez et al., 2016), con el fin de ejercer un liderazgo que logre generar el acuerdo y la participación de todos los integrantes de la institución en la consecución de sus metas (Bolívar, et al 2017)

Aunado a esto, la Organización de Estado Iberoamericano (OEI) (2017) señala que, para hacer frente a una gestión escolar el director o directora debe poseer competencias no solo de tipo instrumental, sino que abarque lo social, el emprendimiento, el logro y el mismo liderazgo como una quinta dimensión de la gestión escolar sumada a lo pedagógico, lo político-educativo, lo administrativo, la convivencia y lo curricular.

Por consiguiente, se deduce que las funciones directivas en las instituciones educativas son múltiples, al respecto Valiente et al. (2014) y Córdor et al. (2021) destaca que la esfera de acción se centra de manera particular en la planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo general de la escuela. No obstante, desde un rango más amplio su labor trasciende a lo meramente profesional, dado que debe actuar con empatía a través de un liderazgo que logre que el personal docente alcance niveles óptimos de desempeño.

Lo que implica que el éxito en el cumplimiento de los objetivos institucionales

depende en gran medida de su capacidad para dirigir y movilizar al personal a través de un liderazgo eficaz hacia metas y objetivos que mejor se adapten a la organización, lo que quiere decir que el potencial de cada maestro y equipo docente en general, están fuertemente condicionados por la capacidad del director para estimularlos a establecer objetivos cada vez más ambiciosos.

Para ampliar lo señalado, el Instituto Arbinger, (2018) percibe al liderazgo educativo como el elemento que permite conectar las exigencias sociales con las necesidades de los docentes y los estudiantes, e impulsar en ellos la formación profesional y académica, además de establecer objetivos institucionales claros y vigilar para que se cumplan; estar pendiente de las mejoras institucionales, para hacer del clima organizacional en espacio para la vida y el desarrollo humano.

A propósito de lo referido, la UNESCO hace énfasis que tanto el pensar como el accionar del directivo en su liderazgo es fundamental, pero a su vez los resultados institucionales del proceso de enseñanza y aprendizajes son indicios claros del éxito o fracaso de su gestión.(UNESCO-IIPE-IWGE, 2015), lo que quiere decir que el éxito del liderazgo educativo está supeditado al resultados de los aprendizajes de los estudiantes, por lo tanto uno de sus enfoques debe estar centrado en lo pedagógico y en las mejoras continuas de este, es por ello que Contreras (2016) lo conceptualiza al liderazgo educativo como “un fenómeno organizacional con estructuras horizontales y principios de distribución entre diversos actores y roles para enfrentar dilemas y retos de complejidad creciente”(p,45). Esta tendencia en el liderazgo tiene sus raíces en los modelos de liderazgo transformacional y el liderazgo distribuido, cuyas características principales son:

1. Empoderamiento de los miembros de la organización a través de la exigencia y el fomento individual de intelectos y talentos, así como el desarrollo de redes sociales y comunidades de trabajo.
2. Una cultura de aprendizaje e innovación.
3. Un alto grado de compromiso de todos los miembros para con la propia superación, los procesos de desarrollo y transformación y las metas organizacionales comunes. (Contreras 2016, p 46).

No cabe duda de que el liderazgo es una parte fundamental de la gestión escolar, ya que el papel principal del líder es influir en otras personas para que alcancen los objetivos predefinidos de la escuela. De allí que el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) conjuntamente con la UNESCO (2015) afirman que el liderazgo del directivo escolar forma parte fundamental en la gestión educativa, junto a la reflexión, y decisión, siendo estos componentes esenciales y analíticamente distinguibles que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados, porque dentro de la gestión educativa se fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias.

Se reitera con esta apreciación, que liderazgo como parte de la acción gerencial del directivo permite concertar, acompañar, comunicar y motivar para la transformación educativa, conduciendo la construcción de escuelas eficaces. Un liderazgo que admita y apoye el desarrollo profesional de los docentes bajo un clima institucional favorable para todos, dado que no hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas. (IPE-UNESCO (2015)).

En este sentido, las palabras Anderson (2017) y Posso (2020) se hacen resonantes al señalar que el liderazgo del directivo escolar, desempeña un rol altamente significativo en el

desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos.

Ahora bien, en cuanto al desempeño docente Fernández (2002) hace dos distinciones sobre esta categoría, el primero lo centra desde el punto de vista subjetivo, en el cual el docente valora la calidad de su trabajo y deja ver la satisfacción que su labor le produce. La segunda distinción tiene sus bases en la evaluación desde una perspectiva objetiva con indicadores de calidad cuantificados que develan la eficiencia y la eficacia de la gestión en el aula.

Sobre esta última, el Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD) (2014), sostiene que la evaluación del desempeño docente es asumida como una tarea compleja que conlleva la planificación y el diseño de un proceso sistemático y riguroso que permite, no solo identificar lo que el/la docente sabe, lo que puede hacer con lo que sabe y lo que valora en su práctica profesional, sino también tener consciencia de las fortalezas y áreas (de su desempeño) que requieran mejora. En este sentido, el Artículo 38 del Reglamento del Estatuto del Docente tipifica la evaluación docente como la ponderación del grado en que los docentes cumplen las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeñan, incluyendo los logros alcanzados por la dependencia institucional a la que pertenecen.

En lo que respecta a los resultados de la evaluación del desempeño docente y los distintos tipos de consecuencias, Schmelkes (2013) señala que es crucial el uso que se le dé a los mismos y destaca como centrales su aplicación para orientar la formación en servicio y reconocer a los buenos maestros de manera que sirvan como motivación para que todos mejoren su desempeño.

Lo señalado permite inferir que el desempeño docente tiene sus aristas en dos aspectos importante entre ellas el saber docente, es decir, todo lo que tiene que ver el conocimiento y las competencias docentes las cuales le van a permitir asumir y resolver cualquier situación

en su campo de acción. Estas ideas se apoyan en las palabras de Guzmán (2015) al referir que: “el desempeño docente representa la experticia y dominio de los conocimientos y competencias que el profesional pone en juego para resolver situaciones hipotéticas de la práctica educativa, fundamentadas en situaciones reales y contextualizadas” (p. 25).

En virtud de ello la OREALC-UNESCO (2013), señala que lograr un buen desempeño profesional exige abordar de forma integral un conjunto de factores que son fundamentales para el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades cognitivas, pedagógicas, éticas y sociales de los docentes. Tres de ellos requieren una atención prioritaria por parte de los países: (a) un sistema articulado de formación y desarrollo profesional permanente; (b) un sistema transparente y motivador de carrera profesional y evaluación docente; y (c) un sistema adecuado de condiciones laborales y de bienestar.

Los factores antes mencionados requieren de una constante evaluación en el docente, mismos que de acuerdo al Servicio Profesional Docente SEP (2012), esto significa evaluar, por un lado, el grado de cumplimiento de sus funciones y responsabilidades establecidos por la institución, y por otro, la calidad con que se lleva a cabo la función en términos de rendimiento y los logros obtenidos en un tiempo determinado, que permitan realizar una valoración y dar a conocer las fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de la función profesión y con ello garantizar la calidad en la educación.

Otro concepto que está ligado al desempeño profesional del docente es la eficiencia, la cual implica realizar y cumplir adecuadamente una función. En el contexto educativo, este término se convierte en uno de los ejes transversales de la calidad, el cual hace mención al uso debido de las acciones didácticas y pedagógicas, además tiene implicaciones en la postura actitudinal del docente, “la predisposición a contribuir decididamente a la transformación social mediante el ejercicio de promover aprendizajes, y sobre todo de desarrollo y/o

fortalecimiento de habilidades y destrezas no solo teórico - cognitivas sino procedimentales” (Chrinos y Padron, 2010, p, 28).

Ciertamente existes mecanismos, elementos y factores que interviene directa e indirectamente en desempeño docente y que a su vez estos repercuten en el éxito escolar, para Scheerens (2016) citado por Peniche et al. (2020), refiere que en el desempeño docente intervienen dos variables: la enseñanza eficaz y la eficacia docente.

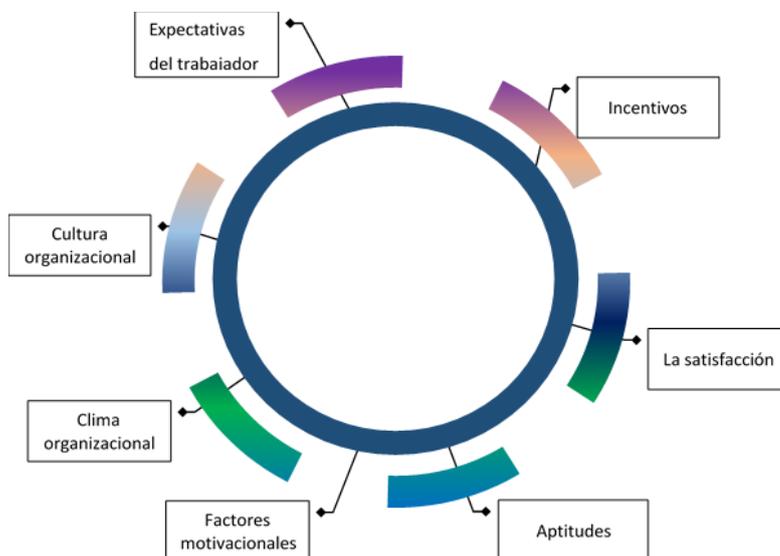
La primera es alusiva a los procesos de enseñanza, y está compuesta por seis variables globales: curricular; gestión del salón de clases realizada por el profesor; estrategia de enseñanza estructurada; estrategia de enseñanza orientada de manera constructiva; clima, apoyo e interacciones positivas; y evaluación y monitoreo. La segunda variable se enfoca en las características del profesor: rasgos de personalidad; calificaciones formales y experiencia; pericia en la materia y conocimiento sobre enseñanza y aprendizaje; y conocimiento pedagógico del contenido.

Por su parte, Valdes (2006) sostiene que los factores en el desempeño profesional en la educación son indicadores que permiten evaluar la efectividad y la eficiencia del trabajo docente, a partir de ellos se puede comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los estudiantes el despliegue de sus capacidades y responsabilidades.

En este mismo sentido Palaci (2005), plantea ocho factores que interviene en el desempeño laboral del docente, los cuales se representan en la siguiente gráfica:

Gráfico 1

Factores que intervienen en el clima organizacional. Fuente Palaci (2005)



1. El incentivo comprende la retribución monetaria. la retribución monetaria es uno de los factores primordiales en el desempeño de todo trabajador, en la principal manera de valorarlo, en el caso del docente, se espera que este sea acorde la función que el desempeña en la sociedad, que tenga base en la meritocracia y en la formación académica, que le dé la posibilidad de tener calidad de vida para cubrir sus necesidades básica y más allá. En cuanto a la retribución no Monetaria: Esta hace alusión, a los reconocimientos, agradecimientos y oportunidades educativas, los cuales son utilizados para influir de manera positiva en el desempeño y a su vez, fortalecer la relación entre el trabajador y la organización (Domínguez, 2013).

2. Satisfacción: hace referencia al grado de conformidad, con respecto a las tareas asignadas.

3. Aptitudes: Es la habilidad que tiene el trabajador para realizar una determinada actividad

4. La dimensión factores motivacionales, hace referencia al sentimiento de crecimiento y desarrollo del trabajador, autorrealización, aprendizaje, entre otros

5. La dimensión clima organizacional, es inherente al contexto laboral, es decir, el ambiente interno y los aspectos de la organización en el que se desempeñan.

6. Cultura organizacional, hace referencia a las normas, valores, y tradiciones que pueden variar con el tiempo pero que condicionan el comportamiento y actitudes de los trabajadores, quienes vienen a ser la cultura

7. Expectativa del trabajador: es todo lo que este espera sobre la organización, y pueden influir de manera positiva o negativa en el desempeño del trabajador (Palaci, 2005)

Desde el espacio áulico son otros los factores que inciden en el desempeño de docente, entre los que se destaca: (a) La Didáctica, el docente debe manejar procedimientos, técnicas, medios y materiales que le posibiliten el logro de los objetivos (b) Personalidad, este factor hace referencia a rasgos relacionados con los valores, la ética y el modo de interactuar con los estudiantes. (c) Motivación, este factor se puede ver desde dos aspectos, la primera desde el docente el cual se pone de manifiesto desde el entusiasmo y la aceptación de su trabajo, la segunda que se desprende de la anterior y se trata del proceso de motivación que el docente imprime en sus estudiantes con el propósito de sensibilizarlo y crear interés por su formación (d) Orientación: se refiere al apoyo que brinda el docente al estudiante y a los padres y representantes con la finalidad de mejorar resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje y (e) Habilidad para la enseñanza: Capacidades del docente que permite lograr el aprendizaje de los estudiantes a través de la orientación y facilitación sencilla, clara, coherente, sistemática de los contenidos de una asignatura en el aula de clase y, como tal, lograr calidad en los

resultados en el estudiante. (Jáen Díaz, 2009)

Proceso metodológico de la Investigación

El presente estudio se ubica en el paradigma positivista bajo un contexto de investigación cuantitativa el cual otorga la posibilidad absoluta de conocer la realidad mediante la aplicación del método científico o método hipotético-deductivo. Sobre la base de estas consideraciones este estudio se enmarca en una investigación de campo de carácter descriptivo correlacional la cual permitió conocer la relación o grado de asociación que existe entre el liderazgo del directivo con el desempeño docente. Cuya información fue recolectada de manera directa y sistemática en la realidad específica, en este caso 5 instituciones de educación secundaria del Distrito Escolar 03-01 de Azua República Dominicana para posteriormente procesarlos, describirlos, analizarlos e interpretarlos de acuerdo a los objetivos planteados,

En este mismo sentido, la población total de la investigación estuvo conformada por las 55 instituciones educativas públicas, de tipología regular u ordinaria, que prestan servicio a nivel secundaria y otros niveles pertenecientes al Distrito escolar 03-01 Azua. Para la muestra se consideraron solo 6 liceos que atienden a nivel secundario con una jornada extendida, y a partir de ello se seleccionó la muestra representada por docentes que laboran en el nivel antes mencionado.

Tabla 1
Sujetos de Investigación

CÓDIGOS / CENTRO		N° de docentes
16924	Prof. Edna Garrido De Boggs	88
16448	Gaston Fernando Deligne	72
15595	Romilio Méndez	62
15214	Gregorio Luperon	51
06384	Juan Pablo Duarte	78
06325	Roman Baldoriotti De Castro	69
		Total 420

Nota: Fuente Ministerio de Educación (2020)

La muestra como esencia de la población fue calculada siguiendo la siguiente formula

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{e^2 (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

En la que se asumió un nivel de confianza del 95% el cual se traduce en Z= 1,96 con una estimación de error aceptado del 3% y un 50% de probabilidad que ocurra el estudio y un 50% de probabilidad que no ocurra el evento

$$n = \frac{420 * 1,96_a^2 * 50 * 50}{3^2 (420 - 1) + 1,96_a^2 * 50 * 50} = 303$$

De allí que la muestra para este estudio estuvo representada por 303 docentes de las instituciones educativas del distrito escolar 03-01 Azua A este grupo de docentes se les facilitó un cuestionario auto administrado en forma de encuesta con las alternativas de respuesta con la gradación correspondiente.

Toda ello permitió dale respuesta a la hipótesis del estudio la cual estuvo planteada de la siguiente manera:

H1: El liderazgo del directivo se relaciona positivamente con el desempeño del docente.

H2: El liderazgo del directivo incide significativamente de forma positiva el desempeño del docente.

Resultados

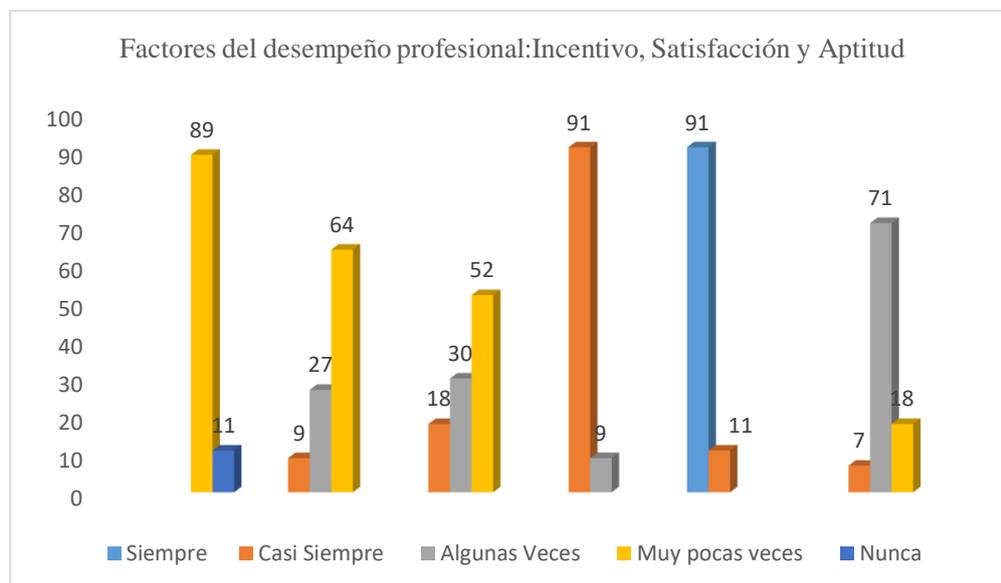
Los resultados de la investigación permitieron explicar las variables del estudio. En este sentido:

- Variables independientes: Liderazgo directivo.
- Variable dependiente: Desempeño docente.

Análisis Estadística descriptiva

Gráfico 2

Factores de desempeño profesional: Incentivo, Satisfacción y Aptitud



En lo que respecta a los factores de desempeño, se observa en el cuadro 8 y gráfico 9 específicamente en el indicador incentivo que el 89% de los docentes que participaron en este estudio manifestaron que muy pocas veces consideran que la retribución monetaria está acorde con su desempeño profesional, así mismo el 64% respondió que muy pocas veces suele recibir

por parte de la institución reconocimientos, agradecimientos y oportunidades educativas para mejorar su desempeño.

En cuanto al indicador satisfacción se observa que el 52% de los entrevistados muy pocas veces se sienten conforme con las responsabilidades y tareas institucionales que se le asignan, no obstante, el 91% indicó que casi siempre se sienten orgullosos por la labor que realiza en la institución. En tanto al indicador aptitud, se aprecia que el 91% de los docentes señaló que el ambiente de trabajo siempre le permite desarrollar sus habilidades para realizar determinadas actividades; por otra parte, se aprecia que el 71% de los docentes algunas veces demuestra una aptitud laboral que contribuye a generar un ambiente agradable en la institución.

Gráfico 3

Factores de desempeño profesional: Motivacionales, Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Expectativa



Continuando con los factores de desempeño profesional se aprecia en cuanto al indicador motivacional que el ítems 25 los docentes participantes de ese estudio señalaron en un 82% que algunas veces se siente motivado por la institución en sus desarrollo profesional para mejorar su desempeño; asimismo el 48% respondió que algunas veces la institución

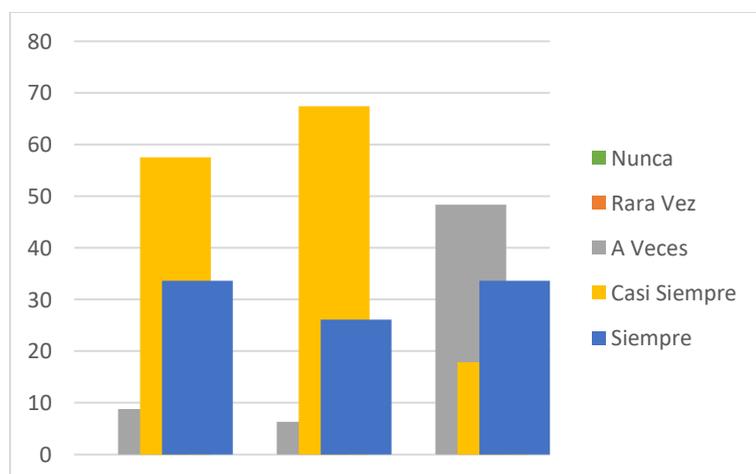
ofrece talleres, cursos, charlas para enriquecer su desempeño profesional, ante esta afirmación el 27% refirió que muy pocas veces mientras que solo un 14% respondió que siempre.

En cuanto al indicador clima organizacional, se visualiza que el 52% de los encuestados señalaron que casi siempre el clima laboral es agradable un 27% indicó que algunas veces y el 18% respondió que siempre. Asimismo, en el ítem 28 se observa que el 41% respondió que casi siempre se siente satisfecho(a) por el ambiente de su institución, ante esta consideración el 27% respondió que siempre.

En lo que se refiere al indicador cultura organizacional el 61% respondió que siempre ambiente labor mantiene sus bases en los valores como el respeto, la responsabilidad, la solidaridad entre otros. Con respecto al indicar expectativa se observa que el 36% de los docentes señalaron que algunas veces siente que sus expectativas laborales son correspondidas por la institución el 32% respondió que muy pocas veces tiene esta sensación y solo el 7% respondió que siempre.

Gráfico 4

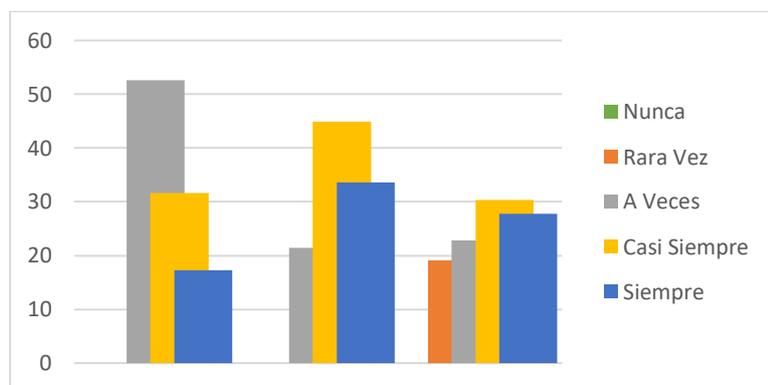
Liderazgo Directivo escolar en el indicador: Tipo instruccional



Se aprecia en el gráfico en cuanto a la dimensión liderazgo directivo en el indicador instruccional, en la conjetura: cumple el directivo con las tareas y funciones hasta lograr la meta propuesta, el 57.5 de los docentes que participaron en el estudio respondieron que casi siempre, En cuanto a: el directivo define las metas institucionales para luego comunicarlas al personal el 67.4% de los docentes respondieron casi siempre, Por otro lado, al preguntarle a los docentes: el directivo supervisa los resultados académicos de los estudiantes para evaluar la efectividad del docente el 48.4% de ellos señalaron que a veces.

Gráfico 5

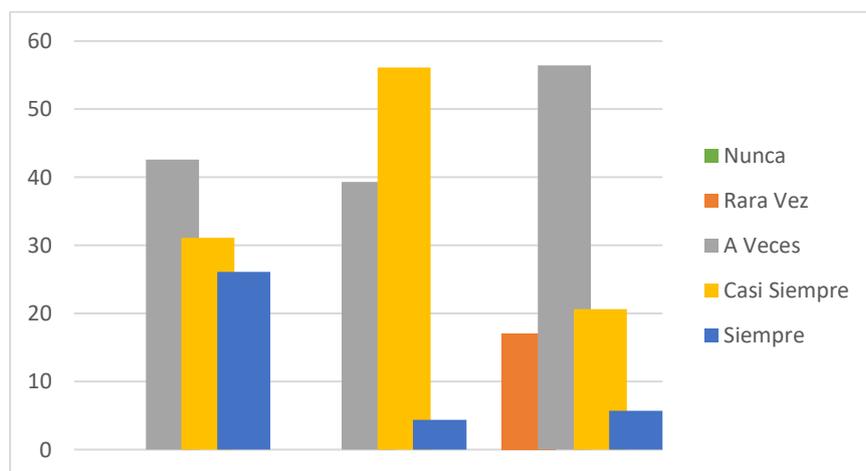
Liderazgo directivo : en el indicador: Tipo Transformacional



Se observa en el gráfico en la dimensión liderazgo directivo en el indicador Transformacional en el al preguntarle a los docentes: busca el directivo las mejoras constantes del desempeño profesional docentes y de la suya propia, el 52.6% de ellos refirieron que algunas veces, En este mismo sentido el 44.9% de los docentes repodrieron que casi siempre el directivo actúa de forma entusiasta para demostrar la confianza que tiene de que las metas se cumplirán bajo la calidad del desempeño docente. Por otro lado, el 30.3% de los docentes que formaron parte de la muestra de este estudio señalaron que casi siempre el directivo dedica tiempo a capacitar al equipo de profesores para atender las necesidades emergentes del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Gráfico 6

Liderazgo Educativo: en el indicador: Tipo Distribuido



Con respecto a la dimensión Liderazgo educativo: en el indicador: Tipo Distribuido, al preguntarle a los docentes: el directivo impulsa a los docentes a asumir tareas importantes dentro de la organización institucional de acuerdo a sus potencialidades e intereses el 42.6% de los docentes entrevistados respondieron que algunas veces. Por otro lado, el 56.1% de los docentes refirieron que casi siempre el directivo lidera la creación de diferentes grupos de trabajo en función de las necesidades pedagógicas del centro para mejorar el desempeño del personal pedagógico. Y por último el 56.4% de los docentes contestaron que algunas veces el directivo le agrada compartir responsabilidades para ir impulsando el liderazgo con los demás docentes.

Análisis inferencial

H2: El liderazgo del directivo incide significativamente de forma positiva el desempeño del docente.

H1: El liderazgo del directivo se relaciona positivamente con el desempeño del docente.

Se requiere, primeramente, determinar cuál es la relación entre Liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones del Distrito escolar 03-01 Azua República

Dominicana

Para realizar la prueba de hipótesis, se ha analizado el tipo de distribución que presenta cada variable a través de la prueba de Kolmogorov. Mediante este procedimiento, se va a establecer cuál es el coeficiente más adecuado para continuar el análisis de los datos, de tipo paramétrico (Pearson) o no paramétrico (Spearman). A continuación, la prueba de normalidad para verificar la bondad de ajuste con un nivel de significancia de $\alpha=0,05$.

La hipótesis de la prueba es:

- Ho: La distribución es normal.
- Ha: La distribución no es normal.

Tabla 2

Prueba de Kolmogorov

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
		Desempeño Profesional	Liderazgo Directivo
N		320	320
Parámetros normales ^{a,b}	Media	72,35	70,84
	Desv. Desviación	5,576	2,326
Máximas diferencias extremas	Absoluto	0,174	0,104
	Positivo	0,084	0,069
	Negativo	-,0103	-,0087
Z de Kolmogorov-Smirnov		0,788	0,659
Sig. asintót. (bilateral)		0,564	0,778

Nota: Elaborado a partir de los datos arrojados por el SPSS 26.

La decisión se toma con base en los siguientes criterios:

- Si “p” (sig.) < 0,05, se rechaza la Hipótesis (Ho).
- Si “p” (sig.) > 0,05, se acepta la Hipótesis (Ho).

De acuerdo con la prueba de Kolmogorov en la variable Desempeño Profesional, el valor de p resultó igual a 0,564; por tanto, se acepta la hipótesis nula, en consecuencia, los datos siguen una distribución normal. Asimismo, la prueba de Kolmogorov en la variable Liderazgo Directiva arroja un valor de p igual a 0,778, por tanto, se acepta la hipótesis nula, en consecuencia, los datos siguen una distribución normal.

Estos resultados permiten entonces avanzar para determinar cuál es la relación entre el desempeño y el liderazgo directivo en las instituciones del Distrito escolar 03-01 Azua Republica dominicana

Tabla 3
Correlación Desempeño docente y liderazgo directivo

		Desempeño Docente	Variable Liderazgo Directivo
Variable Desempeño docente	Correlación de Pearson	1	0,784**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	320	320
Variable Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	,784**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	320	320

***. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*

Nota: Elaborado a partir de los datos arrojados por el SPSS 26.

Puede observarse que al aplicar la prueba de correlación que indica el grado de relación de las variables dependientes el resultado es 0,784, lo que indica una correlación positiva fuerte entre el liderazgo directivo de los directivos y el desempeño docente del Distrito escolar 03-01 Azua Republica Dominicana

Discusión

En cuanto a las dimensiones del clima organizacional la mayoría de los docentes perciben en el indicador estructura que algunas veces las normativas establecidas en la institución facilitan su desempeño profesional, Para Gongalves citado por Guillen del Campo

(2013) la percepción que tienen los miembros en la estructura de una organización, en cuanto a la reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones pueden generar resultado positivo o negativo, siempre y cuando se establezcan medidas menos centradas en la burocracia y mayor importancia en la meritocracia.

En este sentido los resultados en cuanto al indicador recompensa dan a conocer que la mayoría los docentes muy pocas veces percibe que la institución brinda distinción para contribuir en su desarrollo profesional alegando que muy pocas veces ofrece capacitación para obtener un mejor desempeño en las actividades. En virtud de lo señalado, para el profesional docente el sentirse reconocido por lo que es y hace le brinda un valor agregado a su profesional, de allí que Arnoletto (2009) sostiene que el reconocimiento es uno de los mecanismos más significativo para impulsar el desempeño del profesional y a nivel psicológico ayuda a la persona a sentirse importante y valorado dentro de la organización.

En lo que respecta al indicador identidad se aprecia que menos de mitad indicaron que siempre se sienten comprometidos en presentar propuestas y sugerencias para mejorar el trabajo propio y común, no obstante, la gran mayoría puntualizó que casi siempre se siente parte importante de la institución educativa. En estos resultados se aprecia en los docentes el poco compromiso con la institución, pero tiene sentido de pertinencia con ella. Al respecto Aguado y Portal (1991) sostiene que la identidad institucional, le permite lo los seres humanos verse y sentirse parte del entorno, pero que ese entorno lleva consigo una identidad internalizada que se ve reflejada en la actuación y comportamiento de los miembros.

En lo que respecta a los factores de desempeño, específicamente en el indicador incentivo la mayoría de los docentes estimaron que muy pocas veces la retribución monetaria está acorde con su desempeño profesional, así mismo manifestaron que muy pocas veces suele

recibir por parte de la institución reconocimientos, agradecimientos y oportunidades educativas para mejorar su desempeño.

Esta situación conlleva a que la mayoría manifieste que muy pocas veces se sienten conforme con las responsabilidades y tareas institucionales que se le asignan, aunque se sienten orgullosos por la labor que realiza en la institución y reconocen. el ambiente de trabajo siempre les permite desarrollar sus habilidades para realizar determinadas actividades.

En este orden de ideas, y en referencia a los factores de desempeño profesional se aprecia que la mayoría de los docentes manifiestan que algunas veces sienten que el clima institucional los motivado en su desarrollo profesional y con ello mejorar su desempeño; asimismo dan a conocer que algunas veces la institución ofrece talleres, cursos, charlas para enriquecer su desempeño.

Con base a estos resultados se hace oportuno las consideraciones de Canchari (2017) al manifestar que la motivación laboral es una estrategia para generar un alto desempeño en los docentes, en el que se deben tomar en cuenta los principios y valores del centro educativo, aspectos que orientan el correcto desarrollo del docente. De igual manera, considera necesario detectar e implementar mecanismos que garanticen la motivación de los docentes, a fin de generar un adecuado grado de disposición para la enseñanza.

Conclusiones

En cuanto a la dimensión nivel de desempeño los resultados dan conocer que la mayoría de los docentes estiman que siempre su desempeño es superior a lo esperado ubicándolo en un nivel excelente, no obstante, también la mayoría refirió que posee conocimientos fundamentales y la noción de las habilidades pedagógicas con las que gestiona el aprendizaje ubicándolos en un nivel fundamental. Por otra parte, la minoría señaló que

siempre su fundamento pedagógico le permiten planificar, ejecutar y evaluar el proceso de aprendizaje o que los ubica en un nivel de desempeño favorable.

En cuanto a la dimensión tipo de liderazgo, se aprecia en los resultados acciones comprometidas con los tres tipos, instruccional, transformacional y distribuido: definir metas y supervisar resultados académicos (instruccional), búsqueda de mejora en las prácticas docentes y directivas y capacitación docente (transformacional), así como distribuir las tareas del centro e impulsar a los docentes a asumir otras responsabilidades (distribuido). No obstante, el liderazgo instruccional es el que más se destaca ya que el directivo es el que define y comunica metas institucionales, también supervisa los resultados académicos de los estudiantes para evaluar la efectividad del docente.

El liderazgo transformacional tiene también una valoración media alta ya que presenta mayor frecuencia en las respuestas de directivos y docentes con respecto a los siguientes aspectos: el directivo busca la mejora constante de las prácticas docentes y de la suya propia, sin embargo, consideran que falta disposición de tiempo real para capacitar al personal. Así mismo se denota que el liderazgo distribuido es el que menos se ejerce ya que pocas veces el directivo impulsa a los docentes a asumir tareas importantes dentro de la organización institucional, y con una frecuencia media baja en el centro se crean diferentes grupos de trabajo para liderar las necesidades pedagógicas del centro.

Con respecto a estos resultados, el estudio de Flores (2015) sostiene que en los centros estudiados coexisten dos o más tipos de liderazgo del directivo, los cuales muestran con sus conductas de líder, orientadas a lo instrumental y a lo inspiracional-motivacional. Para esta autora, el liderazgo transformacional puede generar mayor eficacia en el desempeño docente.

Referencias

- Aguado, J. y Portal, M. (2009). Tiempo, espacio e identidad social. *Revista Alteridades*, 1(2), 31-41. <https://www.redalyc.org/pdf/747/74745539005.pdf>
- Anderson, M. (2017). *Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature*. *International Social Science Review*, 93(1), 1-13. <https://www.jstor.org/stable/90012919>
- Arnoletto, E. (2009). Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. *Revista Folletos Gerenciales*, 13(1), 70-86. <https://pdfcoffee.com/cultura-clima-organizacional-y-comportamiento-humano-en-las-organizaciones-pdf-free.html>
- Bolívar, A., Caballero, K. y García-Garnica, M. (2017). *Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar*. *Revista Educa*, 25(95), 483-506. http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-40362017000200483&lng=pt&nrm=iso&tlng=es
- Canchari, Y. (2017). *Motivación Laboral y Desempeño Laboral en Docentes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de Huancavelica 2016*. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNH_c96c9b075bbd7e4f01b8f4bf6a3ef2f3/Details
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. Propósitos y Representaciones. *Revista de Psicología Educativa*. 4(2), 35-46. <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/391>

Chrinos, N. y Padron, E. La eficiencia docente en la práctica educativa. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 481-492. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182010000300009&script=sci_abstract

Cóndor Chicaiza, M. G., Cóndor Chicaiza, J., Posso Pacheco, R. J. (2021). Propuesta educativa para el desarrollo personal y social de los adolescentes en la pandemia. *Revista científica Olimpia*, 18(3), 1-13. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/26183>

Decreto N° 63903 26 de Junio del 2003. Reglamento del Estatuto Docente. 26 de Junio del 2003 No. 63903. <https://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/direccion-general-de-supervision-educativa/aOWt-reglamento-del-estatuto-docente-decreto-numero-63903pdf.pdf>

Jaén Díaz, M. (2009). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. [Tesis de Titulación], Universidad Complutense de Madrid.

Domínguez, T. (2013). Incentivos no monetarios y su Influencia en la motivación para el Desempeño Laboral. [Tesis de Titulación], Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango, Guatemala <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>

Fernández, M. (2002). *Realidad psicosocial del maestro de primaria*. <https://www.researchgate.net/publication/281849615>

Guillén del Campo, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 242-252. <https://www.redalyc.org/pdf/214/21430556006.pdf>

Guzmán, R. (2015). *Autorreflexión y evaluación de la práctica docente*. México: Universidad del Salvador.

Instituto Arbinger. (5 de septiembre de 2018). *Naturaleza de un gran líder: ¿cómo inspirar?*
<https://arbinger.es/naturaleza-de-un-gran-lider-como-inspirar/>

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2015). *Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. [Archivo PDF]. <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/05/modulo02.pdf>

Ministerio de Educación de la República Dominicana. (Enero de 2014). *Estándares Profesionales y del Desempeño para la Certificación y Desarrollo de la Carrera Docente*. <https://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/viceministerio-de-acreditacion-y-certificacion-docente/g051-estandares-profesionales-y-del-desempeno-para-la-certificacion-y-desarrollo-de-la-carrera-docentepdf.pdf>

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2017). *Miradas sobre la Educación en Iberoamérica 2017*.
<https://www.oei.es/uploads/files/microsites/1/48/informe-miradas-2017.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2013). *Antecedentes y criterios para la elaboración de políticas docentes en América Latina y el Caribe*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000223249>

Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

Posso Pacheco, R. J. (2020). *Factores dentro del Determinante Humano en la Implementación del Currículo Nacional para Educación Física Ecuatoriana* (Doctoral dissertation) Universidad Internacional Iberoamericana México.
<https://repositorio.unini.edu.mx/id/eprint/443/>

Schmelkes, S. 2013. *La Evaluación del Desempeño Docente: estado de la cuestión.*

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232822>

Peniche, R., Ramón, C., Guzmán, C. y Mora, N. (2020). Factores que afectan el desempeño

docente en centros de alta y baja eficacia en México. *Revista Iberoamericana sobre*

Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, de Psicología Educativa. 18(2), 77-95.

<https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2020.18.2.004/11909>

Servicio Profesional docente SEP-SNTE. (2012). *Acuerdo para la evaluación universal de*

docentes y directivos en servicio de educación básica.

<https://www.seg.guanajuato.gob.mx/Normativa/Documents/EDUCATIVO/acuerdos>

[/52%20Acuerdo%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20universal%20de%20doc](https://www.seg.guanajuato.gob.mx/Normativa/Documents/EDUCATIVO/acuerdos/52%20Acuerdo%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20universal%20de%20doc)

[entes%20y%20directivos%20en%20servicio%20de%20educaci%C3%B3n%20b%C](https://www.seg.guanajuato.gob.mx/Normativa/Documents/EDUCATIVO/acuerdos/52%20Acuerdo%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20universal%20de%20doc)

[3%A1sica.pdf](https://www.seg.guanajuato.gob.mx/Normativa/Documents/EDUCATIVO/acuerdos/52%20Acuerdo%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20universal%20de%20doc)

Valdés, H. (2006). *La Evaluación del Desempeño Docente: Un Pilar del Sistema de*

Evaluación de la Calidad de Educación en Cuba.

http://www.opech.cl/bibliografico/calidad_equidad/Valdes%20-

[%20Evaluacion%20del%20desempeno%20del%20docente.pdf](http://www.opech.cl/bibliografico/calidad_equidad/Valdes%20-%20Evaluacion%20del%20desempeno%20del%20docente.pdf)

Valiente, P., González, J. R., y Del Toro, J. J. (2014). Principios de la Formación

Especializada del Director Escolar. Una Propuesta desde la Sistematización. *Revista*

REICE, 14(1), 137-153. <https://www.redalyc.org/journal/551/55143412008/html/>

Vázquez, S., Liesa, M. y Bernal, J. L. (2016). El camino hacia la profesionalización de la

función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros

educativos en España. *Revista Perfiles educativos*, 38(151), 158-174.

<https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185->

[26982016000100158&script=sci_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982016000100158&script=sci_abstract)