

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución  
Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016**

**PRESENTADO POR:**

*Universidad Nacional  
"José Faustino Sánchez Carrión"*  
  
.....  
(Campos Díaz, Angel Hugo)  
(DNE 001)

**Dulanto Benites, Carlos Miguel**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE LA  
EDUCACIÓN**

**ASESOR:**

**Dr. Angel Hugo Campos Díaz**

**HUACHO – 2016**

# LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN PASCUAL PRINGLES DE PERALVILLO, CHANCAY 2016

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

18%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---

## ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

3%

★ Submitted to Universidad Peruana Los Andes

Trabajo del estudiante

---

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo

## **DEDICATORIA**

A mi familia que compartieron conmigo todo el proceso de maestría motivándome a continuar con mis estudios para lograr las metas trazadas a nivel profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, mi familia, mis amigos y mis docentes que han caminado conmigo en esta etapa, aconsejándome de la mejor manera para alcanzar este objetivo.

# ÍNDICE

<b>I. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>9</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	9
1.2. Formulación del problema .....	11
1.2.1. Problema general .....	11
1.2.2. Problemas específicos .....	11
1.3. Objetivos de la investigación .....	12
1.3.1. Objetivo general .....	12
1.3.2. Objetivos específicos .....	12
1.4. Justificación de la investigación .....	12
1.5. Delimitaciones del estudio .....	13
1.6. Viabilidad del estudio .....	13
<b>II. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	13
2.1.1. Investigaciones Internacionales .....	13
2.1.2. Investigaciones nacionales .....	15
2.2. Bases teóricas .....	17
2.3. Definición de términos básicos .....	46
2.4. Hipótesis de investigación .....	50
2.4.1. Hipótesis general .....	50
2.4.2. Hipótesis específicas.....	50
2.5. Operacionalización de variables .....	51
<b>III. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	<b>52</b>
3.1. Diseño metodológico.....	52
3.2. Población y muestra .....	52
3.2.1. Población.....	52
3.2.2. Muestra .....	53
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	53
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información .....	53
<b>IV. CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b> .....	<b>55</b>
4.1. Análisis de resultados.....	55
4.2. Contratación de la hipótesis.....	64
<b>V. CAPÍTULO V: DISCUSION</b> .....	<b>69</b>
5.1. Discusión de resultados.....	69

<b>VI. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>6.1. Conclusiones .....</b>	<b>70</b>
<b>6.2. Recomendaciones .....</b>	<b>70</b>
<b>VII. CAPÍTULO VII: REFERENCIAS .....</b>	<b>71</b>
<b>7.1. Fuentes electrónicas .....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>

## RESUMEN

El presente estudio denominado “Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016”, tiene como principal objetivo la determinación de la correlación entre las variables Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, ubicado en Chancay, durante el año 2016. La investigación es de tipo observacional, retrospectivo, transversal y analítico de nivel relacional, con un diseño metodológico transversal correlacional, donde participaron como muestra 56 personas entre docentes y personal administrativo, con quienes se aplicó como instrumento un cuestionario por cada variable. Para el procesamiento de datos se emplea el coeficiente Rho de Spearman de correlación y para evaluar la confiabilidad del instrumento emplea el coeficiente Alfa de Cronbach. Llegando a la conclusión que, el liderazgo directivo tiene una relación débil positiva con los residuos sólidos inorgánicos, con una correlación de  $r = 0.419$ , con una  $p = 0.001$  ( $p < 0.05$ ), indicando que existe una relación media entre las variables.

**Palabras clave: Liderazgo, gestión pedagógica, gestión institucional, desempeño docente, desempeño profesional.**

## **ABSTRACT**

The present study called "Management leadership and teaching performance in the Juan Pascual Pringles Educational Institution of Peralvillo, Chancay 2016", has as its main objective the determination of the correlation between the variables Directive leadership and teaching performance in the Juan Pascual Pringles Educational Institution of Peralvillo , located in Chancay, during the year 2016. The research is observational, retrospective, cross-sectional and analytical at a relational level, with a cross-correlational methodological design, where 56 people participated as a sample between teachers and administrative staff, with whom it was applied as instrument a questionnaire for each variable. For data processing, Spearman's Rho coefficient of correlation is used, and Cronbach's Alpha coefficient is used to evaluate the reliability of the instrument. Concluding that managerial leadership has a weak positive relationship with inorganic solid waste, with a correlation of  $r = 0.419$ , with  $p = 0.001$  ( $p < 0.05$ ), indicating that there is a medium relationship between the variables.

**Keywords: Leadership, pedagogical management, institutional management, teaching performance, professional performance.**



## INTRODUCCION

La era del conocimiento en que vivimos presenta a las sociedades modernas desafíos sin precedente histórico. Los vertiginosos avances en tecnología y las comunicaciones instantáneas que aceleraron el proceso de globalización y acercan a las personas y los países como jamás había sucedido, causan profundo impacto en la educación.

Inmediatamente surge la pregunta ¿Cómo vamos a educar a nuestros alumnos para que desarrollen la capacidad de ser funcionales y productivos en un mundo donde el cambio continuo es la única constante? y la respuesta tiene hoy tanto de desafío y potencial problemática, como de la oportunidad inherente a cualquier proceso de cambio cuando se utiliza la creatividad y la reflexión.

Hoy en día la educación primaria se ve como el eslabón que por decreto es la parte intermedia de la educación básica, de ahí la gran importancia de contar con directivos con un liderazgo a toda prueba, que reviste tener excelentes maestros, así lo señala el Proyecto Educativo Nacional donde se sitúa a dos dimensiones indisociables y mutuamente influyentes: una educación para la realización personal de todos los peruanos y una educación para la edificación colectiva de la democracia y del desarrollo del país.

Para lograr esta educación, los peruanos necesitamos tomar y ejecutar decisiones concretas, reconocer nuestras fortalezas y capacidades, dejar atrás divisiones menudas o de fundamentos egoístas y consolidar una voluntad colectiva dirigida tenazmente hacia una misma dirección. Sobre la base de esa convicción, para el Consejo Nacional de Educación son seis los cambios que requiere la educación peruana y uno de ellos es: Convertir cada centro educativo en un espacio de aprendizaje auténtico y pertinente, de creatividad e innovación y de integración en una convivencia respetuosa y responsable en el ejercicio de deberes y derechos.

## **I. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.Descripción de la realidad problemática**

Actualmente necesitamos una escuela donde el tiempo invertido a la educación sea efectivo, equitativo y sobre todo que las tareas dedicadas al aprendizaje de los niños sean de gran impacto y significativos para ellos mismos, se necesita una escuela que funcione como un todo y no simplemente como una institución administrativa, se requiere exista una eficaz colaboración profesional entre el personal directivo y docente y demanda una institución donde se reconozca la participación de los padres de familia, así mismo se les involucre más en actividades cívico-culturales-educativas estableciendo un calendario de actividades, donde los principales actores de la comunidad escolar se comprometa al logro de los aprendizajes y asegurar la calidad educativa en nuestro país.

De allí que existe una gran preocupación e interés por parte de las autoridades educativas en mejorar la calidad de la educación, así lo han demostrado en los planes, programas y misiones llevadas a cabo desde 2007, formulando políticas educativas y sociales tendientes a elevar la calidad educativa. Ante este panorama, Brito (2008, p. 79), expresa que el desempeño laboral “necesita de una permanente búsqueda de estrategias, para conseguir una comprensión y un compromiso cada vez más definido y exigente”, es decir, sea aprovechado bajo criterios unificados, de corresponsabilidad y de participación en armonía con un mejor liderazgo educativo.

Según un estudio de la UNESCO “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de

los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

Es fundamental, considerar la debida importancia, el papel del liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

El sistema educativo necesita directores - líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

En los momentos actuales hay una revaloración del rol del director, que es considerado junto con los docentes como elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en los centros educativos, siempre y cuando existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los alumnos aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad.

El desafío – más complejo aun- es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de los centros educativos, mediante la figura del director-líder que encarne muchas mentalidades, nuevas actitudes y valores dentro de la difícil tarea que es liderar en educación, donde el futuro de las instituciones dependerá de la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros de acuerdo a lo que el nuevo entorno institucional demanda.

Los líderes no sólo motivan a sus subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El

estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para el otro, varia según la organización, las personas y las tareas.

El liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de la misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguirla calidad total.

Es importante, la gestión que realiza el director en las instituciones educativas por ser la persona que está en contacto directo con los docentes y es él quien va determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos, las metas del colegio y del sistema educativo, para ello deberá cumplir con todas las tareas encargadas y encomendadas para la búsqueda de la calidad educativa. Es importante que el director escolar desarrolle todo su empeño, destrezas, habilidades, conocimientos y el liderazgo para poder cumplir su gran labor.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida el liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿En qué medida la gestión pedagógica se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016?
- ¿En qué medida la gestión institucional se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016?
- ¿En qué medida la gestión administrativa se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016?

### **1.3.Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar la relación entre la gestión pedagógica y desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016
- Determinar la relación entre la gestión institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016
- Determinar la relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016.

### **1.4.Justificación de la investigación**

La importancia del estudio, a nivel práctico, este trabajo de investigación sirve para ver cómo podemos mejorar cuando se habla de desempeño docente y cuáles son las limitaciones que tienen ellos, por que pueden tener un buen desempeño pero no tienen las herramientas necesarias, ya que eso implica que el director interactúe con ellos, lo cual significa que el debe llevar el mando, ser un líder.

Así también, es de importancia teórica pues se considera que los aportes teóricos pueden establecer formas para poder determinar la relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016.

## **1.5.Delimitaciones del estudio**

### **Delimitación espacial**

Distrito	:	Chancay
Provincia	:	Huaral
Departamento	:	Lima

### **Delimitación temporal**

Se realizará desde octubre a marzo del 2016

### **Delimitación social**

Estará conformada por los estudiantes de la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo de Chancay.

## **1.6.Viabilidad del estudio**

La investigación es viable en vista que se dispone de los medios necesarios para realizar dicha investigación, se cuenta con recursos económicos, recursos humanos, con equipos y materiales.

## **II. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1.Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Investigaciones Internacionales**

Consuelo L. (2012), estableció la relación del liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria – Venezuela. Realizando una investigación de tipo que es de campo–descriptiva, correlacional, asimismo se sitúa bajo un diseño no experimental – transversal, utilizando una población que estuvo conformada por 7 directivos y 92 docentes de las instituciones educativas Simón Bolívar y Ovelio Araujo. Se aplicó la técnica de la encuesta, empleando como instrumento el cuestionario. SE concluyo, que los docentes presentan un nivel deficiente en cuanto a las competencias pedagógicas y conceptuales, lo contrario a la competencia personal que se encuentra en un nivel eficiente, lo

cual refleja, que los docentes de las instituciones educativas involucradas, deben equilibrar estas competencias en su desempeño laboral, para lograr la verdadera acción dentro de los procesos educativos. Se comprobó mediante la Correlación de Pearson que reveló un índice de relación de 0.476, lo que significa la existencia de una relación baja positiva proporcional.

En la tesis el liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria; realizado Montiel C; Universidad del Zulia; Facultad de Humanidades y Educación; División de estudios para graduados, Venezuela 2012; El propósito de la investigación es establecer la relación del Liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria. Enmarcada en la línea de investigación Gerencia de las Organizaciones Educativas y sustentada en las teorías de Lussier, Achua (2005), Méndez (2006), Fresco (2007), Díaz (2007), Brito (2008), entre otros. Por su naturaleza, la metodología empleada es de campo–descriptiva, correlacional, asimismo se sitúa bajo un diseño no experimental – transversal, cuya población estuvo conformada por 7 directivos y 92 docentes de las instituciones educativas Simón Bolívar y Ovelio Araujo. Se aplicó la técnica de la encuesta, empleando como instrumento el cuestionario con (39) ítemes, constituido por cuatro alternativas de respuestas, siempre (4), casi siempre (3), casi nunca (2) y nunca (1), mediante la escala tipo Lickert. Para la validez, se solicitó la evaluación de 5 expertos en la materia, se aplicó la confiabilidad por Alpha de Cronbach resultando el valor de 0.90, para ambos instrumentos, considerado altamente confiable. Los resultados, fueron confrontados a partir de las dimensiones e indicadores estudiados. Concluyendo que las variables tienen una relación, cuyo valor obtenido por el coeficiente de correlación de Pearson, es 0.47, lo cual explica la existencia de una relación baja positiva proporcional; esto indica que, cuando la variable independiente incrementa la variable dependiente tiene el mismo comportamiento, así como también en el caso contrario, teniendo como conclusiones, que a mayor liderazgo

transformacional del gerente educativo, mejor será el desempeño laboral de los docentes y viceversa Se hace las recomendaciones pertinentes al estudio.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

En la tesis liderazgo directivo y desempeño docente en el colegio educativo privado Nuestra Señora del Carmen-Huacho-2014, realizado por Ching G y Huerta W, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Facultad de Ciencias Empresariales, el objetivo general fue determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014; Los objetivos específicos fueron determinar la relación entre la gestión pedagógica impartida por el director y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014; Determinar la relación entre la gestión institucional impartida por el director y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014; Determinar la relación entre el estilo del director y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014, y, finalmente, que las cuatro encuestas dirigidas al director, docentes y alumnos, las cuales fueron debidamente validadas y luego aplicadas en la institución educativa en estudio. Las muestras fueron 92 participantes, del resultado de los datos, se concluye; que el liderazgo directivo en su dimensión de gestión pedagógica, no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014; Podemos afirmar que el liderazgo directivo en su dimensión de gestión institucional, no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014; que el liderazgo directivo en su dimensión de gestión administrativa, no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014 y el liderazgo directivo en su dimensión de estilos,



no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

Hijar, J.E. (2008) Determinó como se relacionan los estilos de liderazgo con la gestión educativa de la Institución Educativa n° 20334 “Generalísimo don José de San Martín” localizado en el distrito de Huaura. La investigación que realizó tenía las siguientes características cuantitativa y cualitativa, ex post-facto, no experimental, transversal, exploratorio y descriptivo y correlacional. En la muestra utilizada participaron 29 sujetos divididos en dos grupos, el primero fue de 26 trabajadores (profesores y personal administrativo), y el segundo grupo por toda la plana directriz. El instrumento que utilizó fue el cuestionario multifactorial sobre liderazgo, conocido también por sus siglas en inglés MLQ. Llegó a la conclusión que estilos de liderazgo analizados (transformacional, transaccional y correctivo) influyen de manera directa positiva y significativa en la gestión educativa de la Institución Educativa N° 20334 “Generalísimo Don JOSÉ de San Martín” de Huaura

Quispe, P. (2011) Demostró que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores en los años 2009 y 2010. Realizó una investigación descriptiva, correlacional, explicativa y transeccional y experimental. Las muestras fueron: 156 docentes y 364 alumnos de ambas poblaciones. El instrumento que utilizó fueron las encuestas dirigidas a docentes y a alumnos. Concluyó que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. Preciso, que los estilos de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes. El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Explicó la deficiencia de los directores en practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros

estilos influyan en su gestión. Demostró que el 41% de los docentes se ubicaron en los niveles competente y destacado y el 59% en los niveles bajos, y que es necesario que el director incida con mayor claridad en la aplicación del estilo de liderazgo democrático, porque es el estilo que alcanzó el más alto grado de correlación en comparación con los demás estilos

## **2.2.Bases teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo directivo**

Aseveran que “líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”. Un director o un gerente debieran ser líderes pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia. Robbins y Coulter (2010, p. 370)

Establece que el director de la escuela será el funcionario responsable del desempeño académico y administrativo de la escuela. El director de escuela, como funcionario responsable de este proceso debe poseer unas cualidades y destrezas gerenciales y de liderazgo que lo capaciten para desempeñarse en su labor de una manera efectiva como líder educativo. (Ley 149. ley orgánica del departamento de educación).

El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto. Chiavenato, I. (2002.p. 571)

Valdivia (2003,10), señala que el liderazgo es la tarea de poner en acción a personas para la consecución de un objetivo común. Para lograrlo es preciso que las metas hayan sido fijadas de común acuerdo, solo así es posible despertar el interés en su realización y la

motivación para trabajar juntos hasta conseguir lo propuesto. El líder debe comprender que, para generar el ambiente adecuado para un esfuerzo creador común que conduzca a la cabal realización de las tareas propuestas, es necesario que los participantes compartan la estructura del objetivo, y acepten los métodos y sistemas de trabajo.

Es elemental despertar el interés y motivación para conseguir los objetivos, de la misma forma brindar un adecuado clima armónico en las reuniones; con el fin de que los planes, acuerdos y metas sean decididas en conjunto, con el compromiso de todos o una gran mayoría, esto logrará que los integrantes realicen sus funciones con satisfacción debido a la expectativa que cada uno de los miembros realiza; el producto será, conseguir las metas propuestas y esto conlleve a la posibilidad del cumplimiento y realización de las tareas concertadas.

Farre y Lasheras (2002, 125), menciona que el liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene capacidad suficiente para impartir órdenes apropiadas.

Garza (2000, 103), comenta que el liderazgo es una habilidad que requieren todas las organizaciones: La dirección de un país, de un organismo internacional, la gerencia de una compañía, el jefe de un departamento, el promotor de una causa social, el presidente de un partido político, el maestro en un salón de clase, el coordinador de un comité en la organización.

Fernandez y Alvarez (2002, 237), citando a Peter F. Drucker, señala que para este autor la única definición de liderazgo se centra en cinco aspectos:

a) El líder es alguien quien tiene seguidores que colaboran con él para sacar adelante un proyecto que a todos beneficia. Hablamos, por consiguiente, de liderazgo del ámbito de la influencia al que se están reduciendo todas las hipótesis de investigación.

b) El líder no es alguien a quien se quiera o se admire por sus atributos personales, por su gracia, inteligencia o encanto. Se le sigue porque interesa, porque posee una visión de futuro de la organización que proporciona seguridad a sus miembros o porque descubre que tiene la fuerza o la capacidad para conducir eficazmente los procesos de la organización hacia el éxito.

c) La popularidad no es un rasgo del liderazgo, los resultados sí. Los líderes mantienen su liderazgo si son capaces de ofrecer de forma sostenida resultados que responden a las expectativas de sus seguidores.

d) Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos. Sus seguidores necesitan conocer directamente sus proyectos aunque sea a través de los medios, relacionarse personalmente con él, identificarse con lo que Gardner (1998) llama “su historia”, es decir, los valores, principios que conforman su visión de futuro y que suele manifestarse a través de un lenguaje claro y atractivo. Su forma de vida debe relacionarse con la historia que cuenta y con los valores que defiende la forma que sus seguidores puedan identificarlo e identificarse fácilmente con ella.

e) El liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.

### **2.2.1.1. Teorías sobre Liderazgo**

Chiavenato (2006, 106), señala que el liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en las últimas décadas. Señala que las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características:

#### **Teorías de rasgos de personalidad**

Son las teorías más antiguas respecto de liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos

de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes.

Estas teorías recibieron la influencia de la teoría del “gran hombre”, sustentada por Carlyle para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad. Cada autor especifica algunos rasgos característicos de personalidad que definen el líder, como los siguientes:

- a) Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.
- b) Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- c) Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- d) Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

En resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito.

No obstante, las teorías de rasgos recibieron las críticas siguientes:

a) Las teorías de rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo; como no todos los rasgos tiene la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.

b) Las teorías de rasgos olvidan la influencia y reacción de los subordinados. La pregunta que debe formularse es: ¿Un individuo puede ser líder de cualquier tipo de subordinado o de grupo social?

c) Dichas teorías no distinguen entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, ciertos rasgos de la personalidad son más importante que otros:

una misión militar en guerra exige rasgos de liderazgo diferentes de los exigidos por una misión religiosa o filantrópica.

d) Las teorías de rasgos ignoran por completo la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa se presentan situaciones que exigen diversas características de los líderes. Una situación de emergencia requiere cierto comportamiento del líder; una situación de estabilidad y calma requiere otras características.

e) Desde este punto de vista simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un individuo puede ser líder indiscutible en la sección donde trabaja, pero quizá sea el último en opinar en el hogar.

### **Liderazgo directivo o pedagógico**

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de escuela que queremos; que aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes y que para ello, vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

La gestión escolar, asumida como “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”

(Pozner, 1995); tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- a) El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- b) La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar.
- c) Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- d) La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial, es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea

abandonar. De acuerdo a Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento, toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa.

A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

Si el liderazgo es una característica de la organización, cabe preguntarse qué sentido tiene la formación de los directivos, es decir, de aquellas personas que hasta ahora vienen ejerciendo un liderazgo formal. Efectivamente, el liderazgo es una cualidad que puede desarrollar toda la organización como fruto de la interacción entre líderes, seguidores y la situación específica de la organización, sin embargo, los encargados de diseñar o rediseñar la organización de la escuela para generar el liderazgo distribuido son aquellas personas con cargos directivos, aquellas que ejercen un liderazgo formal.

En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la



institución educativa. Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos (Bolívar, 2010) dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención.

De acuerdo a la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Kenneth Leithwood y otros (2006), se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema:

- a) Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)
- b) Desarrollar al personal
- c) Rediseñar la organización
- d) Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje

Evidentemente, si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

Prácticas Eficaces de Liderazgo. (Bolívar, 2010). Los estudios internacionales sobre eficacia escolar, señalan que el liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela (Sammons, Hillman, y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). Para estos, y otros autores como Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces; y señalan, que si bien el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico o instruccional influye mucho más en el desempeño escolar (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). Algunos estudios (UNICEF, 2004; PREAL, 2003) detectan tres elementos constitutivos de lo que han llamado la “columna vertebral” de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los buenos resultados pedagógicos:

**2.1.1.2. Gestión pedagógica e institucional,** identificando características relevantes como:

- a) Desarrollo profesional del docente al interior de la escuela,
- b) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación y
- c) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.

Expectativas y “visión de futuro”, referida a la confianza que tienen (y transmiten), los directivos y profesores, en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes; lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.

Planificación rigurosa del proceso pedagógico en la que se brinda espacio para el aporte individual de los docentes.

Por otro lado, diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. Bolívar (2010) señala que el liderazgo

pedagógico en las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

De acuerdo a lo referido por Bolívar (2010) un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos.

Gallegos (2004, 117), señala que reconociendo al liderazgo como un proceso, se consideran los siguientes elementos:

a) Objetivo. Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.

b) Poder. El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.

c) Estilo. Conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.

d) Seguidores. La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir “cuando hace lo que dice y dice lo que hace”.

Afirma Gallego, (2004) que el liderazgo es un proceso que abarca estos cuatro elementos ya que la presencia de ellos es importante para hablar de liderazgo.

El primero elemento (objetivo) tener los propósitos o metas establecidos de tal forma que el líder y los seguidores en la organización estar al corriente para trabajar hacia ellos. El

segundo elemento (poder) es una facultad que tiene el líder para conducir y guiar al grupo en una organización donde el uso de sus capacidades, habilidades y conocimientos del liderazgo permita influir en las personas de manera voluntaria. Ejercer el liderazgo es ejecutar el poder debido a la influencia, movilización, voluntades y acciones que logra el líder en su organización.

El tercer elemento (estilo) es otro elemento del liderazgo donde se manifiesta en la conducta y forma de relacionarse del líder con el grupo; en el ejercicio de su poder está siempre presente el liderazgo, sea mostrando un estilo democrático, liberal o autoritario, veremos al líder asumiendo uno de estos estilos o combinando alguno de ellos.

El cuarto elemento (los seguidores) elemento de liderazgo importante, ya que ellos son las personas del grupo que hay que movilizar, cohesionar y lograr influir para que sigan el camino que traza el líder que lógicamente para alcanzar las metas y/o objetivos.

### **2.2.1.3. El liderazgo como competencia clave de la dirección.**

El liderazgo representa una competencia esencial para el director por su papel en la gestión de la calidad de las interacciones subjetivas que se producen entre los sujetos y grupos en el seno de las organizaciones educativas, y la influencia que este ejerce sobre los sujetos individuales. Es entonces una competencia básica del director.

Se hace una síntesis de las competencias propias de la gestión de relaciones figura el liderazgo de esta forma:

- a) Empatía: capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.

- b) Liderazgo inspirador: capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.
- c) Conocimiento organizacional: capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.
- d) Gestión del conflicto: capacidad para negociar y resolver desacuerdos.
- e) Trabajo en equipo y colaboración: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- f) Desarrollo de otros: capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.
- g) Sensibilidad intercultural: sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.
- h) Comunicación oral: capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.
- i) El liderazgo se caracteriza, entre otros, por los siguientes rasgos esenciales:
- j) Tiene una relación directa con la llamada autoridad moral, personal, informal, natural o influencia.
- k) Presupone la existencia de seguidores. Sin seguidores no puede hablarse de la existencia de un líder.
- l) Representa la capacidad para emplear las diferentes bases y fuentes del poder con el fin de influir en la conducta de los seguidores de diferentes formas. Goleman, D. (2002).

#### **2.2.1.4. Tareas del líder**

La tarea del líder está definida principalmente por tres dimensiones desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

### **a) Planificador**

La planificación se considera como la más fundamental de las funciones, porque de ella parten las demás. Durante esta planificación la organización debe determinar, cuando sea apropiado, aspectos como los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, la necesidad de establecer procesos, documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto. Balzán, Y. (2008).

Por ello, planear es, pues, decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe llevarlo a cabo, establecer los requisitos para alcanzar esa meta de la manera más fácil, eficiente, eficaz y barata posible. La planificación es el proceso que realiza el supervisor, escogiendo y realizando los mejores métodos para lograr los objetivos. Chiavenato, I. (2000).

### **b) Organizador**

Las responsabilidades del supervisor docente implican un cierto número de condiciones básicas, entre ellas la organización. El supervisor debe organizar el proceso de tal manera que le ayude a que el esfuerzo en conjunto sea eficaz, la orientación del trabajo, las funciones que debe desempeñar y saber dónde y cómo debe realizarse la labor. Asimismo, el supervisor determina las actividades, las jerarquiza por orden de importancia, según la necesidad, y las asigna.

Sin duda la programación es necesaria, porque en esta forma los diferentes miembros del personal saben lo que acontece en la escuela, y asimismo pueden prepararse organizadamente para atender los diferentes aspectos del programa.

Por consiguiente, constituye la determinación y ordenamiento de todos los elementos que intervienen en el proceso; es decir, el establecimiento de una estructura funcional de la institución. Se plantea que la organización comprende "el emprendimiento de actividades por

funciones, áreas, niveles, equipos, y, por otro lado, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades”. López, R. (2003).

### **c) Evaluador**

La verificación del cumplimiento de lo planeado centra la esencia que compete a la función del evaluador, constatar si todo se ha realizado conforme al programa, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos; también sirve para determinar lo realizado, valorizándolo, y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado, y así lograr las metas propuestas. De esta manera se propicia la fase de reorientación del proceso de enseñanza, tan importante para afianzar el conocimiento en los procesos de aprendizajes.

Con la supervisión se "logra el cambio progresivo, planificado y evaluado, el trabajo en equipo, un sistema de comunicación eficiente, la consideración del liderazgo, la existencia de las buenas relaciones humanas entre los participantes. De la misma manera, la evaluación es el trabajo que el supervisor debe realizar, para verificar si las metas planteadas se lograron satisfactoriamente; de lo contrario, deberá reorientar el proceso, en función de optimizarlo. Requeijo, en Finol, (2004).

El rol que ocupa el líder pedagógico dentro de la institución educativa es fundamental en el desarrollo y funcionamiento pedagógico-curricular de los centros; esta dimensión, orientada a la pedagogía, se encuentra en el contexto de la gestión de los establecimientos educativos; en este sentido, gestión curricular supone un saber, pero no un mero saber técnico, sino uno sobre la situación en la que se interviene: la escucha atenta, la propuesta, crear condiciones para pensar, rediseñando sobre la marcha. Blejmar, (2001), en Tello, (2008).

#### **2.2.1.5. Tipos de Liderazgo**

Define algunos aspectos sobre liderazgo como “fuerzas” que pueden utilizar tanto los directores como los profesores, que influyen en la vida de las instituciones educativas y que constituyen una fuerza capaz de llevar a una situación de cambio. Son medios para mantener proceso de mejora escolar. Considera cinco tipos de liderazgo en función al aspecto predominante:

a) El líder técnico. Hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de manera que se asegure una eficacia óptima.

b) El líder humano. Concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

c) El líder educativo. Utiliza los conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

d) El líder símbolo. Asume el papel de jefe y pone énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los interés educativos frente a los de gestión, preside ceremonias y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de la palabra y las acciones. Un aspecto



importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que llevan al compromiso entre los docentes de la institución.

e) Líder cultural. Es caracterizada por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historia y mantener mitos, tradiciones y creencias , explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo y recompensar a los que reflejan esta cultura. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y la creencia de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el centro de trabajo. Ser Giovanni T. y Corbally, J. (1984. pag, 105-110)

### **Director y la calidad educativa**

Calero (1998, 215), señala que, el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman.

Las grandes políticas y los grandes planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles, a través de sus decisiones. Un director es un educador no porque está involucrado

directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

El mismo autor Calero (2005, 280), señala que ser director implica decidir en función de:

- a) Crear condiciones favorables al hecho pedagógico.
- b) Garantizar el funcionamiento eficiente de la administración.
- c) Influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles.

Estas funciones precisa mejor el trabajo del director en una Institución educativa:

- a. En la **Gestión pedagógica** debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y en particular: que variables o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo qué condiciones se puede esperar resultados, instrumentos necesarios para la medición de la calidad pedagógica, etc.
- b. En la **Gestión Administrativa** tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional. Poder decidir en este nivel, requiere una gran comprensión del centro educativo como una institución social. El colegio o la escuela no sólo

es el lugar a donde los alumnos van a recibir clases, es un espacio social en donde se tramitan símbolos, valores, lenguajes y relaciones específicas. Es también el lugar en donde la sociedad hace legítimos y válidos los saberes que juzga, es una parte fundamental del currículo. Los alumnos no aprenden solamente de lo que ocurre en la clase; aprenden también de la forma como discurre diariamente toda la institución escolar. Por eso las decisiones sobre la forma de definir y concebir el espacio físico, los horarios, la disciplina, los símbolos escolares, la forma como deben relacionarse los profesores con los alumnos y los profesores entre sí, la forma y el tipo de celebraciones, fiestas, etc.; son decisiones que un director debe pensar cuidadosamente porque todas ellas tienen implicancias educativas.

- c. En la **Gestión Institucional**, el director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: Con los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere, por parte del director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.

### **2.2.2. Desempeño Docente**

El desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores

asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. Montenegro, I. (2003, pag.18).

El desempeño docente “se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización”. De allí parte que en oportunidades, se pueden realizar comparaciones del nivel de desempeño docente entre diferentes instituciones, unas con otras o también entre algún personal u otro y aplicando así medidas correctivas, tomando en cuenta los aspectos meramente importantes o beneficiosos entre los grupos y las personas para ser aplicados donde haya la debilidad e ir fortaleciendo para lograr el éxito o el objetivo planteado. Corona, J. (2005, p. 80),

El desempeño docente desde el punto fundamental “es el pilar para lograr que los educandos sean animados a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la educación y a asumir mayores responsabilidades”, en este apartado se entiende que lo más importante es dar participación a los miembros y respetando sus igualdades y limitaciones dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje. Olmedo, F. (2006, p. 249).

Orellana (2003, 54), señala que el docente es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte. Como especialista de un determinado conocimiento y en el ejercicio del saber que lo capacita para relacionar conocimientos, diseña contenidos de la enseñanza de la mejor manera posible, ya sea empleando los instrumentos mediadores de la palabra o

estrategias icónicas que incidan en el aprendizaje del alumno, configurando un proceso denominado de enseñanza- aprendizaje.

Para Orellana (2003) el docente es una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los alumnos un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte. Igualmente ha sido formado para facilitar técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el alumno para el logro de su aprendizaje.

El trabajo del docente incluye el uso del diseño curricular, de la cual se vale para adecuar los temas a enseñar, de la misma el plantear estrategias, medios y materiales, con ello evaluar con el fin de la búsqueda de la comprensión y adquisición de los nuevos conocimientos y lograr el aprendizaje eficaz en el alumno. Conjuntamente existe otro aspecto primordial que desarrolla el docente, como es la planificación de la clase y métodos para el logro del aprendizaje. En virtud de la formación recibida y la preparación continúa por el docente con el fin de ejercer sus funciones con capacidad, conocimiento y destreza.

Montenegro Ignacio (2003, 18), señala que mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.

Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo (2006,118), señalan que actualmente, la competencia, el profesionalismo y la dedicación que se nos exigen, hace que recaiga en el docente una gran responsabilidad. Que los estudiantes, las niñas y los niños comprendan lo que hacen depende en gran parte del trabajo que les damos, es decir, como los motivamos, como les presentamos los contenidos, como los organizamos...

Todas estas interacciones se basan en la actividad conjunta que debemos realizar con ellos, ya que entendemos que la enseñanza y el aprendizaje son un proceso de construcción compartida.

Por consiguiente, es primordial que asumamos un nuevo rol que implica una serie de funciones a realizar:

- a. Planificar actividades de aprendizaje que respondan a los intereses de los estudiantes.
- b. Propiciar un ambiente de respeto y confianza.
- c. Promover canales de comunicación.
- d. Facilitar que los estudiantes aprendan a aprender.
- e. Valorar el esfuerzo de los estudiantes.
- f. Conocer las características de los estudiantes a nuestro cargo.
- g. Estimular la creatividad e innovación.
- h. Promover la actividad mental.
- i. Ofrecer apoyo para construir aprendizajes.
- j. Tener en cuenta las aportaciones de los estudiantes.

El rol del docente innovador para los autores Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo; menciona que, el docente tiene una gran responsabilidad que cumplir; por ello el docente desarrollará al máximo su competencia, investigación y dedicación para con su trabajo.

El docente logrará que el alumno aprenda y comprenda lo que estudia, usará para ello técnicas de motivación, contenidos interesantes y amenos relacionados con su realidad; el docente organizará su labor a través de la preparación adecuada del plan de clase. En el proceso de construcción de la enseñanza aprendizaje el docente tendrá presente que la enseñanza se realiza en el aprendizaje (no a la inversa).

La enseñanza sin aprendizaje no es enseñanza. La enseñanza es en la medida que el alumno aprende, no simplemente cumplir, la programación, las horas de clase, etc. Por tanto, el docente realiza una serie de funciones esenciales para lograr un aprendizaje verdadero, duradero y significativo en los alumnos.

Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo (2006,124), señalan que los roles del docente contemporáneo se pueden clasificar en las siguientes dimensiones:

#### **a. Dimensión profesional**

Planificar adecuadamente el proceso educativo que responde a los intereses y necesidades de los alumnos.

Contribuir a un adecuado clima de trabajo en el aula.

Utilizar una variedad de estrategias para lograr aprendizajes de calidad de nuestros alumnos

Registrar permanentemente información sobre el avance del aprendizaje de nuestros alumnos.

Participar en las sesiones metodológicas y en la jornada de reflexión entre los docentes.

Asumir responsabilidades personales en la toma de decisiones de la institución.

Revisar el sentido de lo que hacemos o dejamos de hacer en nuestro desempeño docente.

Contribuir a la construcción de la comunidad docente vinculado por un PEI.

Propiciar un ambiente de respeto y confianza.

Respetar a sus alumnos como persona.

Generar auto conceptos positivos en nuestros alumnos.

Proponer evaluaciones sin tensiones respetando el ritmo y modo de aprendizaje de cada alumno.

Incentivar el compañerismo, la solidaridad la tolerancia y la cooperación.

Actuar como mediador de los conflictos en el aula sin demostrar favoritismo.

Cumplir con las indicaciones, exigencias y ofrecimientos para no crear desconfianza ni descrédito.

Estimular el desarrollo de hábitos, orden e higiene personal.

### **b. Dimensión personal**

Asumir una actitud innovadora, crítica, creativa, y perseverante en el aula, institución educativa y comunidad.

Comunicarse asertivamente en todos los niveles de relación.

Preocuparse por desarrollar permanentemente su autoconocimiento, el conocimiento de su tarea educativa.

Esforzarse continuamente en su perfeccionamiento personal, cultural y profesional.



Cultivar una sana autoestima que le permita superar los conflictos y frustraciones personales, laborales y sociales.

Compartir nuestra experiencia docente para fortalecer las cualidades personales y tener confianza en lo que se hace.

Evidenciar vocación de servicio y de compromiso frente a vuestros alumnos y al país.

Esforzarse en desarrollar una personalidad equilibrada con principios, creencias y valores definidos, demostrando coherencia entre lo que se dice y se hace.

Reconocer el uso práctico de la educación en la vida del ser humano.

### **c. Dimensión social**

Considerar que el rol docente en la sociedad actual es, la de hacer hombres y preparar líderes.

Identificarse con la comunidad donde labora, siendo participe de sus proyectos y apoyo en la solución de los problemas que afrontan.

Ser ejemplo de trabajo y perseverancia dentro de su comunidad.

Orientar, animar, prevenir, ayudar a los miembros de la comunidad.

Fomentar todo tipo de expresiones culturales, deportivas y recreativas que refuercen la identidad nacional.

Actuar como verdaderos agentes de cambio en la comunidad

### **El marco de buen desempeño docente (CNE)**

Aprobada en enero del 2012 mediante la R.D. Nro. 0547-2012-ED. El Marco de Buen Desempeño Docente tiene entre sus propósitos específicos:

- a) Establecer un lenguaje común, entre los docentes y los ciudadanos, para referirse a los procesos de enseñanza.
- b) Impulsar la reflexión de los docentes sobre su propia práctica educativa, construyendo una visión compartida de la enseñanza.
- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes.
- d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación.

El Marco de Buen Desempeño Docente está estructurado en dominios, competencias y desempeños (MINEDU, 2012a). Los dominios son las cuatro grandes categorías en las que se agrupan las competencias.

Dominio I: se relaciona con la preparación para la enseñanza.

Dominio II: describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela.

Dominio III: se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad.

Dominio IV: comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

#### **2.2.2.1. Componentes del Desempeño Docente**

Los componentes del desempeño docente, proporcionan una serie de aspectos para ser exitosos en el ambiente educacional actual. Donde los docentes deben ser capaces de recoger y procesar gran cantidad de información, así como encontrar los hechos requeridos para tomar decisiones exitosas.

La efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas pertenecientes a su grupo de trabajo. De allí, se comprende la habilidad de ver una

organización como un todo, de entender cómo las partes se complementan y dependen unas de otras, cómo la organización se relaciona con el medio externo y cómo los cambios en una parte afectan al resto. Carli, V. (2005)

a) Conducción de los procesos de aprendizaje

La conducción de los procesos de aprendizaje es definido como “un conjunto de acciones que lleva a cabo el docente para alcanzar un propósito educativo, donde los educandos adquieran los conocimientos, habilidades necesarias y el proceso para desenvolverse”, de esto se desprende, que la praxis educativa del docente permite desarrollar procesos y resultados que beneficien a todos los alumnos. Finalmente, se concluye con la idea planteada anteriormente en donde la conducción del ejercicio son todas aquellas acciones, prácticas y actividades que el docente desarrolla con el fin de promover aprendizajes efectivos, sólidos y significativos en sus alumnos, arrojando así elementos propios y únicos dentro del proceso enseñanza y aprendizaje. Benavides, A. (2006, p. 47)

b) Acto Pedagógico

La acción diaria del profesional de la enseñanza implica un constante acto pedagógico que “es el elemento de la práctica docente destacando la labor pedagógica del educador el cual manifiesta su capacidad para alentar la motivación y el aprendizaje de los estudiantes”, en este sentido, es un proceso interactivo de valoración continua, para tomar en cuenta las condiciones en que se realiza el aprendizaje. Mintzberg, H. (2005, p. 81),

La preparación de la enseñanza “es un elemento de acción docente, es una función empleada para revisar la práctica pedagógica del docente y los contenidos desarrollados”, de ese modo, constituye una tarea continua y presente en toda planificación educativa, la cual se vale de los diferentes medios para comparar los resultados reales con los resultados estimados,

a fin de conseguir la calidad educativa dentro del proceso de enseñanza o vencer los obstáculos presentados en la praxis educativa. García, J. (2005, p. 218),

Definen la preparación para la enseñanza como “la intervención didáctica de lo logrado en relación con la enseñanza y el aprendizaje, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con la planificación desarrollada”. De ese modo, la preparación para la enseñanza del docente refleja que es conocedor de cada una de las fases de ejecución, la acción educativa planificada, en definitiva, el docente conocedor de su tarea y manejando bien las estrategias didácticas para lograr el éxito en su desempeño laboral como docente. Koontz y Col. (2005, p. 82),

### **Competencias del Desempeño Docente**

Para hablar de competencias es necesario hablar de aprendizaje pues se necesitan espacios para aprender, adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a un cambio de conducta; se puede decir que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevos comportamientos orientados al logro de metas. De ese modo, llevando esto al plano organizacional educativo, el director podría contribuir al desempeño del docente, siempre y cuando se sienta identificado y esté efectivamente acoplado con la institución.

Las competencias, como factor interno implica “considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro sistema organizacional educativo”, desde este punto de vista, el director mediante su liderazgo transformacional tiene definida sus responsabilidades y roles, esto le permitirá establecer un esquema de trabajo eficiente, flexible, en donde los espacios de encuentro retroalimenten los diferentes programas académicos, dinamicen proyectos y personas. Kreps, G. (2005, p. 294),

Las “competencias se refieren al proceso dinámico que fundamentan la existencia, progreso, cambio y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u

organizaciones”. La cual puede ser entendida como una competencia personal, pedagógica y conceptual, de ese modo, la competencia del docente visualiza el recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, esta cita demuestra, que los docentes de las instituciones deben poseer una estructura mental abierta, que propicien la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas además las relaciones armónicas. Paldao, E. (2006, p. 642).

#### a) Competencias Personales

El fundamento personal del docente, describe la forma progresiva, basada en la autenticidad, la cual engrandece el clima para el aprendizaje, sobre todo si va acompañado de comprensión, confianza y respeto por el estudiante. Al añadirse, a todo esto una atención suficiente y sensitiva, se crea realmente un clima integrador que estimula una participación activa por parte, del educando, además, ese fundamento personal libera las potencialidades; crea situaciones significativas, donde exista el afecto y el aprecio para desarrollar así, un nivel de integración.

Las competencias personales “corresponden a las cualidades y actitudes del docente”. De esto se deduce, que el docente es poseedor de grandes características identificándolo como un profesional de la docencia con un alto desempeño laboral. Por lo tanto, las cualidades del docente dentro de su desempeño, son el modo de ser propio del educador y es de una manera distintiva y única basándose así en sus actitudes, destrezas y capacidades además de la disposición técnica, cultural y pedagógica que obtiene por su preparación profesional dentro del ambiente educativo. Correa, R. (2005, p. 91)

#### b) Competencias Pedagógicas

Las competencias pedagógicas “son una vía importante para obtener resultados superiores de calidad en la educación”, a juicio de este autor, es la que revela, con una mayor

precisión, éstos son un proceso desarrollado en el sistema de relaciones e interrelaciones, de carácter social, establecidas entre los sujetos implicados en el mismo. Debe estar orientado a promover un aprendizaje diferenciado, continuo y comprometido, atendiendo la educación, para lograr, en su desempeño, un resultado superior, en correspondencia con las exigencias de la actividad pedagógica profesional que caracterice su contexto laboral. Roca, Z. (2006, p. 202).

### c) Competencias Conceptuales

Es un proceso de apertura de los servicios del educador, en donde todos sus espacios son abiertos, usando varios medios de comunicación para recrear y crear conocimiento, de esto se infiere, que es la base fundamental de todo proceso, para una debida y correcta planificación, formulando objetivos partiendo de una realidad y trazar el camino por el cual se alcanzarán esos objetivos, interactuando y aprovechando al máximo los recursos existentes.

Por ello, estas competencias se consideran una función inherente a toda actividad humana, que contribuye a conquistar el logro de las metas y objetivos previstos a partir de un análisis objetivo de la realidad, el cual, garantiza el desarrollo de acciones planificadas, sin perder la visión o acción futura, expresada claramente en los objetivos que guían la gestión y se equilibran con los procedimientos desarrollados en la institución. Morles, F. (2007).

Las competencias conceptuales se centran en la formulación de planes, programas y proyectos, basados, en la direccionalidad de las acciones, de modo tal que no sea tan rígida para alcanzar las metas u objetivos, porque la rigidez hace perder la eficiencia y eficacia, pero que tampoco sea tan flexible que pierda las posibilidades de llegar a la meta, donde el educador es el eje primordial para desarrollar cambios significativos. Duarte, R. (2008).

### **Evaluación del desempeño docente.**

La evaluación del desempeño es “un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones”.

La mejora del aprendizaje escolar expresado en el desarrollo de habilidades, capacidades y competencias evaluadas en base a criterios e indicadores concretos, requiere de oportunidades de aprendizaje que dependen de la calidad del desempeño del profesor y que involucra el pleno cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Stegmann, T. (2004).

En los últimos años los sistemas educativos en Latinoamérica han priorizado “esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable ‘desempeño profesional del docente’ como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar”. Así la evaluación del desempeño encuentra su justificación en la valiosa información que brinda para la toma de decisiones, la enmienda de las deficiencias, la repotenciación de las fortalezas y el crecimiento del personal. Por lo que grados académicos, títulos y experiencia no deben ser criterios básicos en la determinación de un docente competente, es su desenvolvimiento en las sesiones de clase y su labor efectiva en el centro escolar lo que debe sustentar la idoneidad del educador y su real valía. Calla, G. (2008).

### **2.3. Definición de términos básicos**

- **Calidad educativa**

Esta referida a todas aquellas acciones o hechos por parte de la administración educativa y comunidad docente para lograr satisfacer las necesidades y demandas de formación y aprendizaje que requiere el alumno. Se aplica a nuestro estudio al considerar la relación que hay entre calidad educativa y el desempeño de los directivos y docentes en la institución escolar.

- **Desempeño docente**

Es el cumplimiento de funciones en forma eficaz y eficiente. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para el logro del desarrollo integral de estos; se aplica en el estudio

al considerar las dimensiones del trabajo docente como son la dimensión personal, la dimensión profesional y la dimensión social que se evidencia cuando el docente realiza sus funciones.

- **Estilo de liderazgo anárquico**

Llamado también liderazgo Laissez-Faire. Esta caracterizado esencialmente por el “dejar pasar, dejar hacer” en el contexto de la organización. Se aplica a nuestro estudio al considerar si el director es un líder anárquico que no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Por lo tanto es totalmente opuesto al autocrático donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada.

- **Estilo de liderazgo autocrático o autoritario**

Es donde el gerente impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos; se aplica a nuestro estudio al considerar si el director es un líder autoritario que toma decisiones en nombre del grupo; es decir, no permite la participación de los demás. Aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

- **Estilo de liderazgo democrático**

Este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones”. Se aplica a nuestro estudio al considerar al director con relaciones interpersonales agradables y de óptima calidad útil para la efectiva marcha del grupo y la resolución de problemas.

También si alcanza y logra las metas, con motivación, compromiso y el respeto de los demás miembros de la organización escolar.

- **Estilo de liderazgo situacional**



Las teorías situacionales, buscan explicar el liderazgo en base a la premisa de que no existe un estilo de liderazgo valido para todas las ocasiones. Se aplica a nuestro estudio al considerar si el director adopta el estilo de liderazgo situacional que lo orienta a adoptar su comportamiento en diferentes situaciones; es decir sabe utilizar el estilo de liderazgo adecuado según sea conveniente y necesario.

- **Evaluación docente**

Esta referida a todas las acciones o procedimientos disponibles y aceptados para realizar la evaluación al trabajo o desempeño del docente; habiendo cinco formas conocidas y aplicadas para evaluar al docente. Se aplica a nuestro estudio al considerar uno de los procedimientos que es la opinión de los alumnos que se recogerá a través de la encuesta que se ha de realizar.

- **Jefe**

Es aquella persona que conduce una organización y esta encargada de administrar los recursos materiales y humanos; como instancia superior de una organización es la responsable de la buena marcha y el logro de las metas y objetivos en la institución que dirige. Pero sin llegar a actuar con las características líderes que presenta otra manera de dirigir. Se aplica a nuestro trabajo al considerar las actitudes propias que tiene un director jefe que es distinta a un director líder.

- **Líder**

Es aquella persona que puede unir y dirigir a otros e manera efectiva para lograr determinados objetivos. Se aplica a nuestro estudio al considerar al director en un papel de líder que va a conducir y guiar a la institución educativa que dirige hacia las metas propuestas.

- **Liderazgo de calidad**

El liderazgo de calidad viene a ser un modelo de gestión de calidad donde se va guiar y conducir una organización de la situación actual poco fructífera a una situación futura grandiosamente mejor donde las personas sean el principal factor de cambio. Se aplica a nuestro trabajo al considerar las cualidades del líder de calidad que debe tener el director de una institución educativa como son: el facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo, capacidad de escuchar, de gran emocionalidad.

- **Organización matricial**

Es una nueva estructura moderna de organización. Llamada también organización plana, que se va a ajustar a las necesidades de la nueva organización para lograr la productividad a través del conocimiento, comunicaciones fluidas y efectivas y la rapidez para tomar decisiones y solucionar problemas. Se aplica a nuestro estudio al considerar estas características muy importantes para ser desarrollada por nuestra institución educativa.

- **Trabajo docente**

Es cuando el profesor o maestro desempeña sus funciones o labores en una organización educativa usando técnicas y estrategias de enseñanzas-aprendizaje para lograr un aprendizaje eficaz e integral en el alumno. Se aplica a nuestro estudio al considerar a los docentes de las instituciones educativas quienes usando técnicas, estrategias y todos los recursos pedagógicos que tiene a su alcance para hacer posible el logro del aprendizaje en el alumno

- **Estilo de Liderazgo Situacional**

Las teorías situacionales, buscan explicar el liderazgo en base a la premisa de que no existe un estilo de liderazgo válido para todas las ocasiones. Se aplica a nuestro estudio al considerar si el director adopta el estilo de liderazgo situacional que lo

orienta a adoptar su comportamiento en diferentes situaciones; es decir sabe utilizar el estilo de liderazgo adecuado según sea conveniente y necesario.

## **2.4.Hipótesis de investigación**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- Existe relación entre la gestión pedagógica y desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016.
- Existe relación entre la gestión institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016.
- Existe relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016.

## 2.5.Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Cuadro de operacionalización de variables*

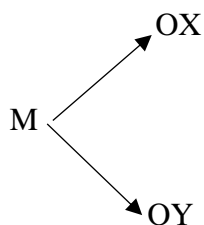
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Liderazgo directivo</b>	Es el conjunto de acciones, tareas y comportamientos de líder que realiza el directivo escolar en el desarrollo de sus funciones. Además, muestra cualidades, capacidades y características de líder directivo. Estas funciones se realizan en las dimensiones de la gestión educativa (gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión institucional). Finalmente, el líder directivo muestra que estilo de liderazgo presenta y desarrolla en sus labores de trabajo	<b>Gestión pedagógica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés por el aprendizaje de los alumnos.</li> <li>• Fomento del mejoramiento de la enseñanza.</li> <li>• Reconocimiento del desempeño docente.</li> <li>• Cumplimiento eficaz de la función docente</li> </ul>
		<b>Gestión institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación horizontal.</li> <li>• Clima institucional.</li> <li>• Existencia del PEI.</li> <li>• Aplicación y uso del PEI</li> </ul>
		<b>Gestión administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización y capacitación del director</li> <li>• Eficacia y eficiencia en sus funciones.</li> <li>• Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos.</li> <li>• Satisfacción por la gestión del director.</li> </ul>
<b>Desempeño docente</b>	Es la manifestación del trabajo o función que realiza el docente en la institución educativa; a través de los roles que tiene que cumplir para poder desarrollar su labor educativa de manera eficaz y adecuada. Los roles para un buen desempeño docente se encuentran inmersos en las dimensiones pedagógicas, dimensión personal y dimensión social que debe desarrollar el docente en el contexto educativo.	<b>Profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado o dominio de la materia.</li> <li>• Comunicación verbal clara y fluida.</li> <li>• Manejo de orden y disciplina en clase</li> </ul>
		<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación pedagógica.</li> <li>• Imparcialidad y justicia</li> </ul>
		<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación e integración en las actividades.</li> <li>• Compromiso para el mejoramiento institucional</li> <li>• Identificación con la I.E.</li> </ul>

### III. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

#### 3.1. Diseño metodológico

El diseño a emplear también corresponde a un tipo no experimental (ex post facto), de corte transversal con una sola medición muestral.

En diseño corresponde a la investigación relacional. Sánchez y Reyes (2002) al respecto manifiestan que este diseño se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados, el mismo que presenta la siguiente representación:



Donde:

M representa la muestra

OX representa la observación en una sola oportunidad de la variable X.

OY representa la observación en una sola oportunidad de la variable Y.

X e Y representan las variables 1 y 2

#### 3.2. Población y muestra

##### 3.2.1. Población

La población estará conformada por 56 trabajadores entre personal administrativo y docentes la cual se detalla a continuación:

**Tabla 2***Personal administrativo y profesores*

NIVEL	SUB TOTAL	TOTAL
INICIAL MUJERES	6	6
INICIAL VARONES	0	
PRIMARIA MUJERES	16	24
PRIMARIA VARONES	8	
SECUNDARIA MUJERES	7	18
SECUNDARIA VARONES	11	
ADMINISTRATIVOS	8	8
Total		56

Fuente: Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay

### **3.2.2. Muestra**

La muestra será igual a la población, 56 docentes y administrativos.

### **3.3. Técnicas de recolección de datos**

Se empleará la encuesta escrita como técnica para la recolección de datos, y como instrumento utilizaremos el cuestionario. Se empleará un cuestionario por variable.

### **3.4. Técnicas para el procesamiento de la información**

El cálculo realizado será el coeficiente “Alfa de Cronbach” obtener una estimación de la confiabilidad de consistencia interna. Luego, se medirá la correlación de las variables y las dimensiones empleando el coeficiente “Rho de Spearman”, con el fin de comprobar las hipótesis propuestas. Para esto, se empleará el programa estadístico SPSS.

Para el cálculo del coeficiente Rho de Spearman, se debe tener en cuenta la interpretación de la correlación que, según Hernández Sampieri et al., 2014, el valor de coeficiente de Spearman tiene valores aproximados al coeficiente de Pearson, cuando los datos son continuos (p. 332), entonces, por lo que según el coeficiente se infiere un nivel de correlación. Si el valor es 0.00 indica que no existe correlación alguna entre las variables, si el valor es 0.10 la correlación es muy débil, si el coeficiente toma el valor de 0.25 se considera

una correlación débil, mientras que si el valor es 0.50 estamos frente a una correlación media, por otro lado, si el valor del coeficiente es 0.75 indica que la correlación es considerable y si el valor es igual o mayor a 0.90 la correlación es muy fuerte, y finalmente si la correlación es 1.00 se considera perfecta. Cabe mencionar que, si la correlación de Spearman es positiva indica relación directa en sus diferentes niveles, sin embargo, si el signo del coeficiente es negativo entonces la correlación será inversa pero la interpretación de los niveles se mantiene. (p. 312)

## IV. CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Análisis de resultados

Tabla 3

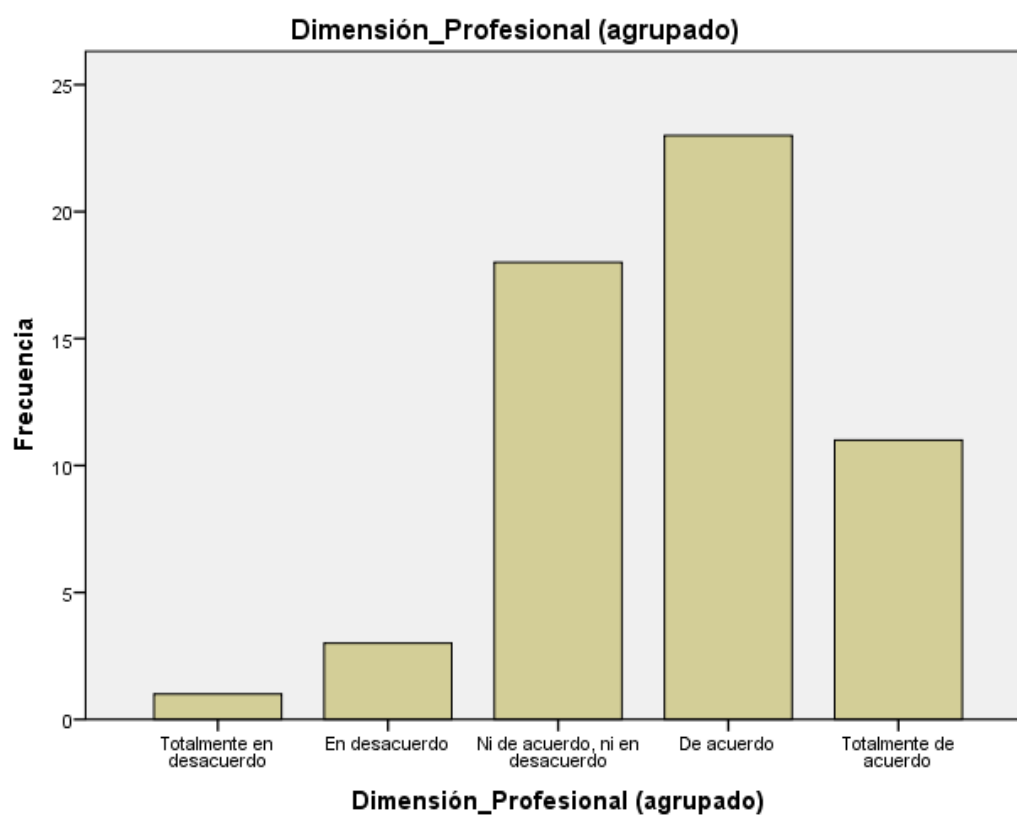
*Percepción de la Dimensión Desempeño profesional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	3	5,4	5,4	7,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	32,1	32,1	39,3
De acuerdo	23	41,1	41,1	80,4
Totalmente de acuerdo	11	19,6	19,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Elaboración propia

Figura 1

*Frecuencia agrupada de la Dimensión Desempeño profesional*



Elaboración propia empleando el programa SPSS.



Según los resultados mostrados en la tabla 3 y figura 1 , notamos que, el mayor porcentaje (41,1%) de encuestados están “De acuerdo” con el desempeño profesional de los docentes y “ Totalmente de acuerdo” un 19,6%, lo que indica que más del 50% considera un adecuado desempeño profesional, mientras que 1,8% están “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo” un 5,4%.

**Tabla 4**

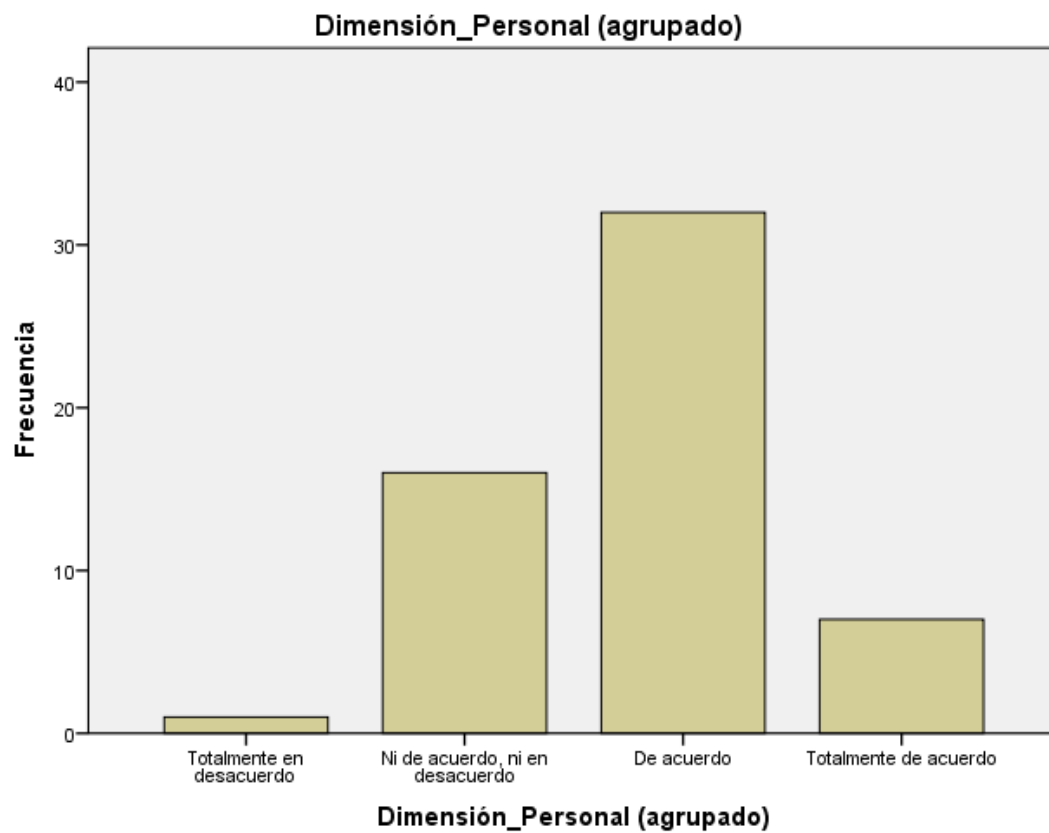
***Percepción de la Dimensión Desempeño personal***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	0	0,0	0,0	1,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	28,6	28,6	30,4
De acuerdo	32	57,1	57,1	87,5
Totalmente de acuerdo	7	12,5	12,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Elaboración propia

**Figura 2**

*Frecuencia agrupada de la Dimensión Desempeño personal*



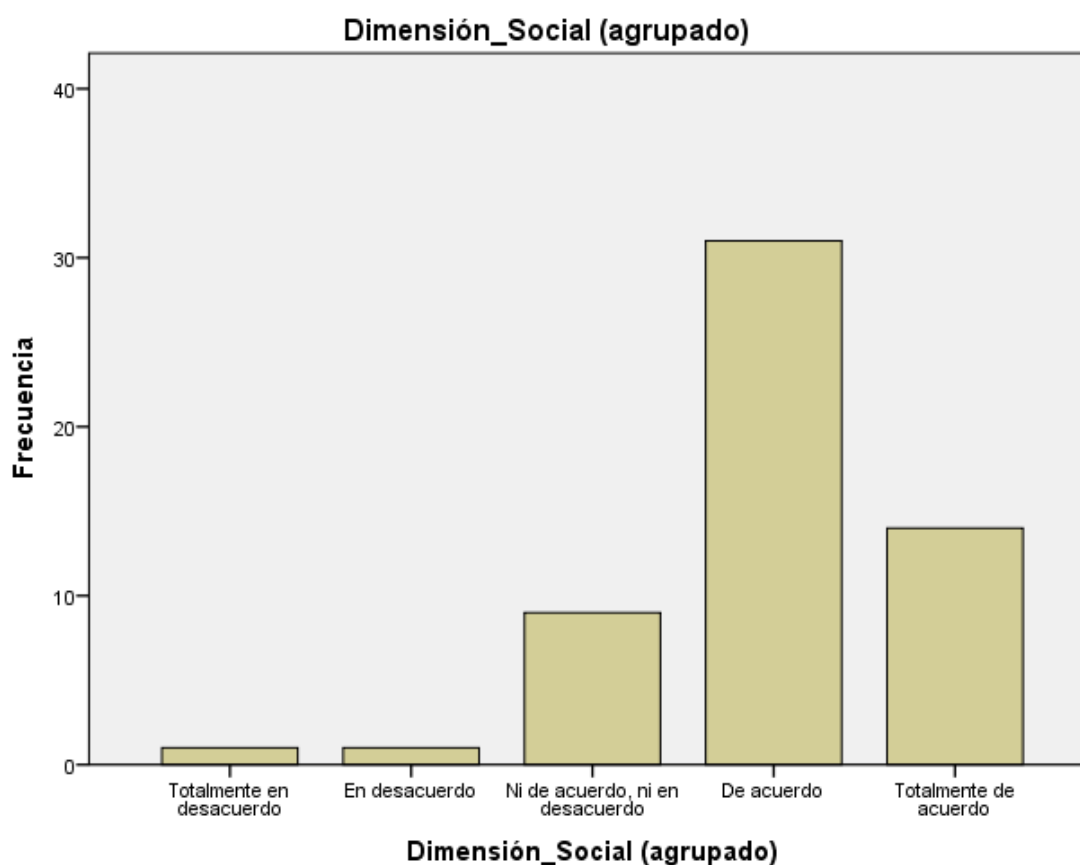
Elaboración propia empleando el programa SPSS.

Según los resultados mostrados en la tabla 4 y figura 2 , notamos que, el mayor porcentaje (57,1%) de encuestados están “De acuerdo” con el desempeño personal de los docentes y “ Totalmente de acuerdo” un 12,5%, lo que indica que más del 60% considera un adecuado desempeño personal, mientras que 1,8% están “Totalmente en desacuerdo” y “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” un 28,6%.

**Tabla 5*****Percepción de la Dimensión Desempeño social***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	1	1,8	1,8	3,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	16,1	16,1	19,6
De acuerdo	31	55,4	55,4	75,0
Totalmente de acuerdo	14	25,0	25,0	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Elaboración propia

**Figura 3*****Frecuencia agrupada de la Dimensión Desempeño social***

Según los resultados mostrados en la tabla 5 y figura 3 , notamos que, el mayor porcentaje (55,4%) de encuestados están “De acuerdo” con el desempeño social de los docentes

y “ Totalmente de acuerdo” un 25,0%, lo que indica que más del 70% considera un adecuado desempeño social, mientras que 1,8% están “Totalmente en desacuerdo” al igual que “En desacuerdo”.

**Tabla 6**

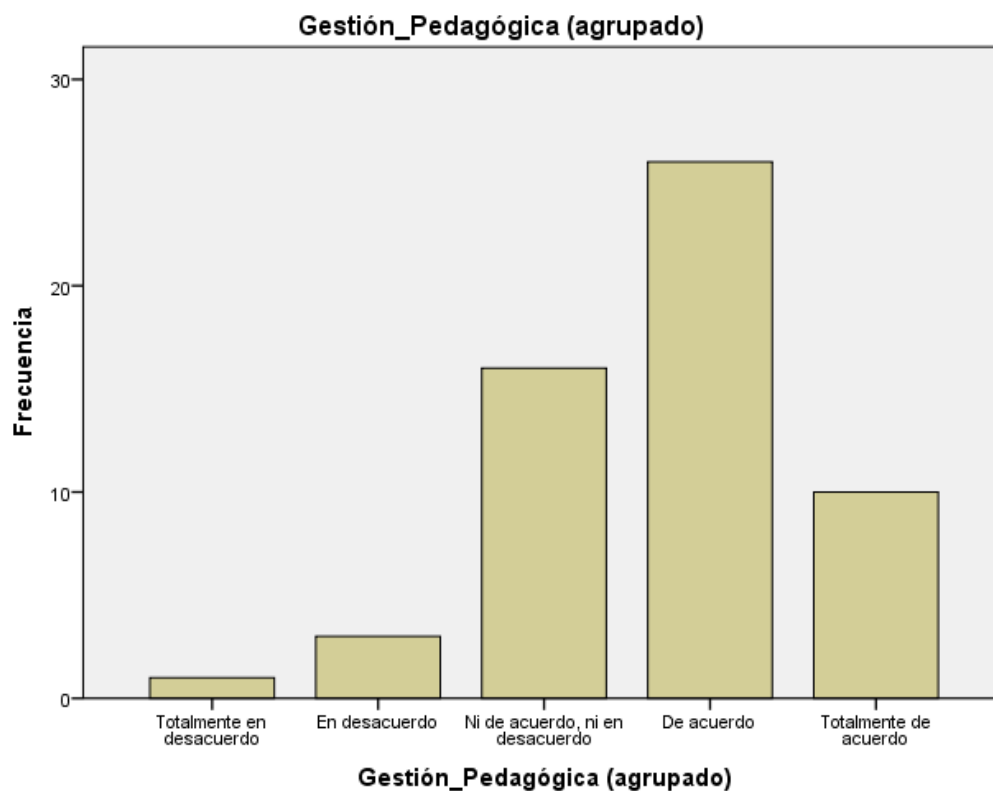
***Percepción de la Dimensión Gestión pedagógica***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	3	5,4	5,4	7,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	28,6	28,6	35,7
De acuerdo	26	46,4	46,4	82,1
Totalmente de acuerdo	10	17,9	17,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Elaboración propia

**Figura 4**

***Frecuencia agrupada de la Dimensión Gestión pedagógica***



Según los resultados mostrados en la tabla 6 y figura 4 , notamos que, el mayor porcentaje (46,4%) de encuestados están “De acuerdo” con la gestión pedagógica del director y “ Totalmente de acuerdo” un 17,9%, lo que indica que más del 60% considera una adecuada gestión pedagógica, mientras que 1,8% están “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo” un 5,4%

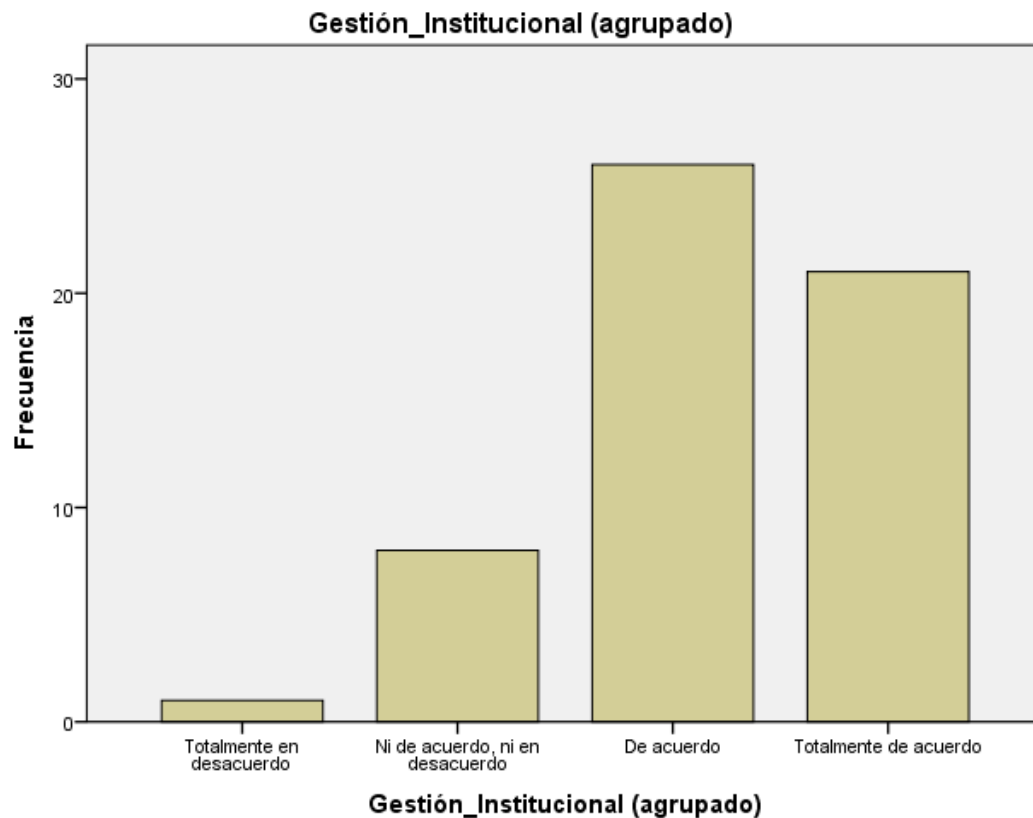
**Tabla 7**

*Percepción de la Dimensión Gestión institucional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	0	0,0	0,0	1,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	14,3	14,3	16,1
De acuerdo	26	46,4	46,4	62,5
Totalmente de acuerdo	21	37,5	37,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Elaboración propia

**Figura 5**  
**Frecuencia agrupada de la Dimensión Gestión institucional**



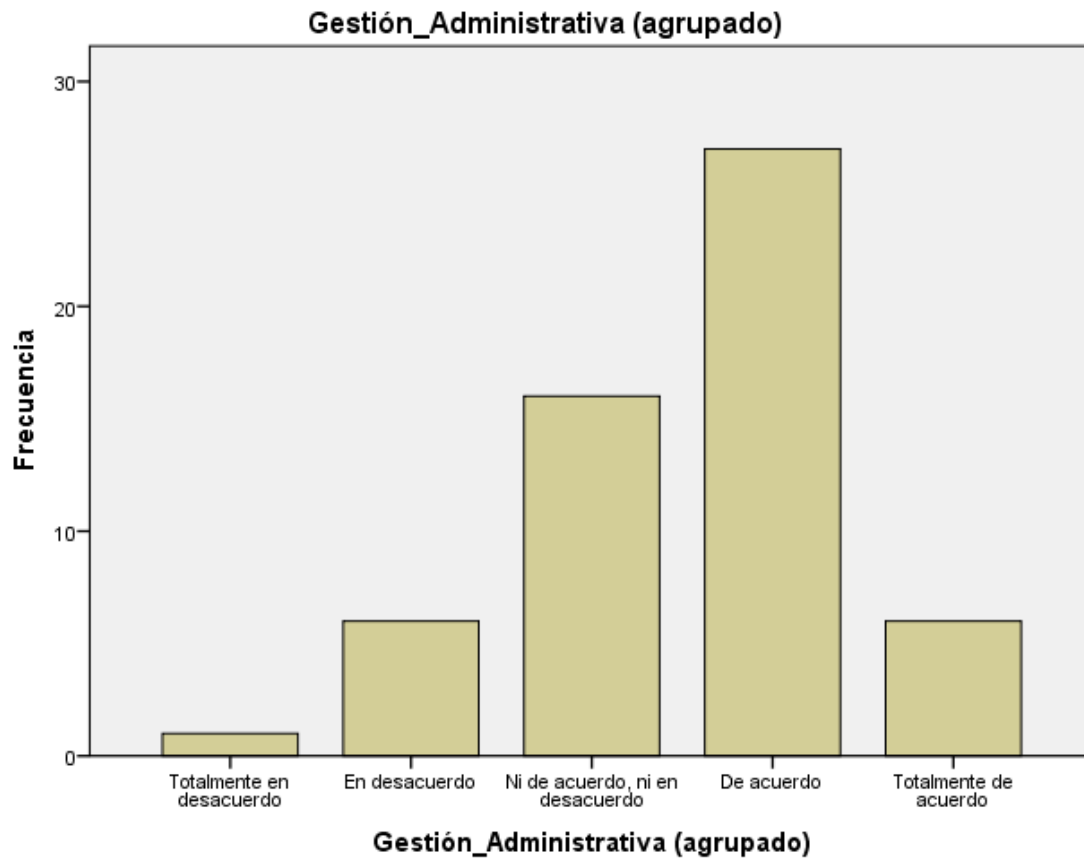
Según los resultados mostrados en la tabla 7 y figura 5, el mayor porcentaje (46,4%) de encuestados están “De acuerdo” con la gestión institucional del director y “ Totalmente de acuerdo” un 37,5%, lo que indica que más del 80% considera una adecuada gestión institucional, mientras que 1,8% están “Totalmente en desacuerdo”.

**Tabla 8**  
**Percepción de la Dimensión Gestión administrativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	6	10,7	10,7	12,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	28,6	28,6	41,1
De acuerdo	27	48,2	48,2	89,3
Totalmente de acuerdo	6	10,7	10,7	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Elaboración propia

**Figura 6**  
*Frecuencia agrupada de la Dimensión Gestión administrativa*



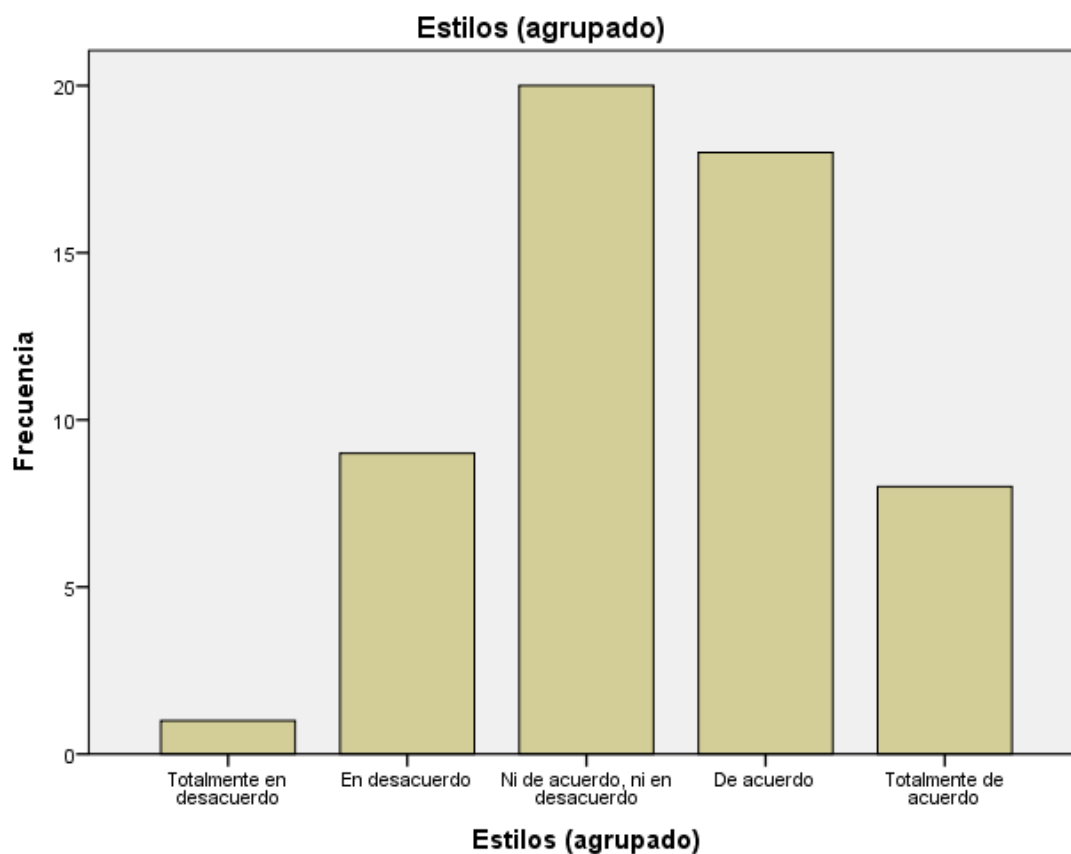
Según los resultados mostrados en la tabla 8 y figura 6 , el mayor porcentaje (48,2%) de encuestados están “De acuerdo” con la gestión administrativa del director y “ Totalmente de acuerdo” un 10,7%, lo que indica que más del 50% considera una adecuada gestión administrativa, mientras que “En desacuerdo” un 10,7%.

**Tabla 9**  
*Percepción de los Estilos de Liderazgo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	9	16,1	16,1	17,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	35,7	35,7	53,6
De acuerdo	18	32,1	32,1	85,7
Totalmente de acuerdo	8	14,3	14,3	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Elaboración propia

**Figura 7**  
*Frecuencia agrupada de los Estilos de liderazgo*



Según los resultados mostrados en la tabla 9 y figura 7, notamos que, el mayor porcentaje percibe que “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (35,7%) sobre el estilo de liderazgo empleado por el director, por otro lado, un 32,1% de encuestados están “De acuerdo” con el



estilo de liderazgo del director y “ Totalmente de acuerdo” un 14,3%, mientras que 1,8% están “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo” un 16,1%

**Tabla 10**

*Confiabilidad del instrumento para medir la variable Liderazgo directivo*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,891	36

Hernández Sampieri et al., (2014) afirman que, un coeficiente igual a 0.25 implica una confiabilidad baja; si el coeficiente es 0.50 es media o regular. Mientras que, si el coeficiente es mayor o igual a 0.75 es aceptable, y supera el 0.90 es elevada (p. 302). Por lo tanto, al obtener un valor de 0,891 de coeficiente de confiabilidad podemos inferir que el instrumento presenta una confiabilidad aceptable.

**Tabla 11**

*Confiabilidad del instrumento para medir la variable Desempeño docente*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,775	32

Como menciona Hernández Sampieri et al., (2014) el coeficiente de 0,775 se encuentra en el rango de 0.75 a 0.90 por lo tanto, dicho coeficiente de confiabilidad indica que el instrumento presenta una confiabilidad aceptable.

#### **4.2. Contrastación de la hipótesis**

Hernández Sampieri et al., (2014) sostiene que, para que una hipótesis sea considerada significativa, el *p valor* o significancia debe tener un valor no mayor a 0.05. Con lo que se

entendería que el coeficiente tiene significancia para un 95% de confianza de que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error) (p. 312).

#### 4.2.1. Hipótesis general:

- Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016.

**Tabla 7**

*Correlación entre las variables Liderazgo directivo y Desempeño docente*

			Liderazgo directivo (agrupado)	Desempeño docente (agrupado)
Rho de Spearman	Liderazgo directivo (agrupado)	Coef. de correl. Sig. (bilateral) N	1,000 . 56	,419** ,001 56
	Desempeño docente (agrupado)	Coef. de correl. Sig. (bilateral) N	,419** ,001 140	1,000 . 140

Elaboración propia.

De acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman de 0.419, y el p - value que no es mayor que 0.05 ( $p < 0.000$ ) entonces el coeficiente correlacional es altamente significativo. Sin embargo, la relación entre las Liderazgo directivo y desempeño docente es positiva débil, de acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2014, p. 312).

#### 4.2.2. Hipótesis específica 1:

- Existe relación entre la gestión pedagógica y desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016.

**Tabla 8**

*Correlación entre la variable Desempeño docente y la dimensión Gestión pedagógica*

			Desempeño docente (agrupado)	Gestión pedagógica (agrupado)
Rho de Spearman	Desempeño docente (agrupado)	Coef. de correl.	1,000	,234
		Sig. (bilateral)	.	,083
		N	56	56
	Gestión pedagógica (agrupado)	Coef. de correl.	,234	1,000
		Sig. (bilateral)	,083	.
		N	56	56

Elaboración propia.

De acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman de 0.234, y el p - value que es mayor que 0.05 ( $p < 0.000$ ) entonces el coeficiente correlacional no es significativo. Por lo que, la relación entre la gestión pedagógica y desempeño docente es positiva débil, de acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2014, p. 312).

### 4.2.3. Hipótesis específica 2:

- Existe relación entre la gestión institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016.

**Tabla 9**

*Correlación entre la variable Desempeño docente y la dimensión Gestión institucional*

			Desempeño docente (agrupado)	Gestión institucional (agrupado)
Rho de Spearman	Desempeño docente (agrupado)	Coef. de correl.	1,000	,228
		Sig. (bilateral)	.	,091
		N	56	56
	Gestión institucional (agrupado)	Coef. de correl.	,228	1,000
		Sig. (bilateral)	,091	.
		N	56	56

Elaboración propia.

De acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman de 0.228, y el p - value que es mayor que 0.05 ( $p < 0.000$ ) entonces el coeficiente correlacional no es significativo. Por lo que, la relación entre la gestión institucional y desempeño docente es positiva débil, de acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2014, p. 312).

#### 4.2.4. Hipótesis específica 3:

- Existe relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016.

**Tabla 10**

*Correlación entre la variable desempeño docente y la dimensión gestión administrativa*

			Desempeño docente (agrupado)	Gestión administrativa (agrupado)
Rho de Spearman	Desempeño docente (agrupado)	Coef. de correl.	1,000	,148
		Sig. (bilateral)	.	,276
		N	56	56
	Gestión administrativa (agrupado)	Coef. de correl.	,148	1,000
		Sig. (bilateral)	,276	.
		N	56	56

Elaboración propia.

De acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman de 0.148, y el p - value que es mayor que 0.05 ( $p < 0.000$ ) entonces el coeficiente correlacional no es significativo. Por lo que, la relación entre la gestión pedagógica y desempeño docente es positiva muy débil, de acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2014, p. 312).

## V. CAPÍTULO V: DISCUSION

### 5.1. Discusión de resultados

Al igual que en la presente, la investigación liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral de Consuelo L. (2012), reveló un índice de relación de 0.476, lo que significa la existencia de una relación baja positiva proporcional entre sus variables, lo cual refleja que los docentes de las instituciones educativas involucradas, deben equilibrar estas competencias en su desempeño laboral, para lograr la verdadera acción dentro de los procesos educativos. Así también, Montiel C. (2012), en la tesis el liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria concluye que las variables tienen una relación baja positiva con coeficiente 0.47. A diferencia de la tesis liderazgo directivo y desempeño docente en el colegio educativo privado Nuestra Señora del Carmen-Huacho-2014, realizado por Ching G y Huerta W (2014), concluyen que el liderazgo directivo no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014. Sin embargo, Hajar, J.E. (2008) determinó como se relacionan los estilos de liderazgo con la gestión educativa de la Institución Educativa n° 20334 donde llegó a la conclusión que estilos de liderazgo analizados (transformacional, transaccional y correctivo) influyen de manera directa positiva y significativa en la gestión educativa, por lo que sería positivo que el director evalúe mejorar su estilo de liderazgo, que permita que los docentes puedan desarrollarse de mejor manera durante su periodo de trabajo. Así también, Quispe, P. (2011) demostró que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 pues según sus resultados, los estilos de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes.

## **VI. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1.Conclusiones**

La relación entre Liderazgo directivo y desempeño docente es positiva y débil, con un  $p = 0.001$  ( $p < 0.05$ ).

La relación entre la gestión pedagógica y desempeño docente es positiva y débil, con un  $p = 0.083$  ( $p < 0.05$ ), es decir que no es significativa.

La relación entre la gestión institucional y desempeño docente es positiva y débil, con un  $p = 0.091$  ( $p < 0.05$ ), es decir que no es significativa.

La relación entre la gestión administrativa y desempeño docente es positiva y muy débil, con un  $p = 0.276$  ( $p < 0.05$ ), es decir que no es significativa.

### **6.2.Recomendaciones**

De acuerdo a la correlación encontrada entre las variables, el desempeño docente aumenta con el liderazgo del director por lo que se recomienda que existan reuniones frecuentes donde los docentes y el personal administrativo que permita realizar mejoras en la gestión administrativas puesto que es la dimensión menos aprobada por el personal encuestado, lo cual permitiría tomar acciones al director para mejorar su gestión administrativa.

Además, es necesario que el director realice cambios en su liderazgo, pues la mayoría no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir que no valoran su estilo de liderazgo, por lo que es necesario que sus docentes y personal administrativo se sienta motivado por su director para continuar con un desempeño docente adecuado y mejorar en conjunto para ser una mejor institución.

## VII. CAPÍTULO VII: REFERENCIAS

### 7.1.Fuentes electrónicas

1. ALFONSO, A. (2002). Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional. Lima: Magisterial.Pág. 65. (B. Publica de Lima). C 371.1 A.
2. ALVAREZ, I, TOPETE, C. y ABUNDES, A.M. EL CONCEPTO EMERGENTE DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA Y DESAFÍOS PARA LA FORMACIÓN EN GESTIÓN. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa / 13. Política y Gestión / Ponencia Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area\\_13/1466.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf)
3. BOLIVAR, A (1997) ["Liderazgo, mejora y centros educativos"](#) En A. Medina (coord.) [El liderazgo en educación. Madrid: UNED.](#) Consultado el 24 de noviembre de 2006
4. BOLIVAR, A. (2011) Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. Educar 2011, vol. 47/2 253-275. Universidad de Granada.
5. CISTERNAS, F. (2005) "La Construcción del Rol de Director Desde la Perspectiva de la Comunidad Escolar: Los Desfases de las Expectativas Generadas para la Función del Líder Educativo" (Memoria para optar al título de Sociólogo) Universidad de Chile. Santiago, Chile.
6. CONTRERAS, B. (2005) "Micro política escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte" (Tesis para optar el grado de Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú
7. COLLADO, I. J.(2012) "El Director Escolar: Competencias, funciones y características. Propuestas de Mejora del Centro" (Trabajo Fin de Máster Oficial en Gestión y Dirección de Centros Educativos) Universidad CEU Cardenal Herrera. Valencia,España.
8. DONADELLO, B.L. (2011) "El Director en los Centros de Educación Primaria: Gestión del Conocimiento, gestión de Competencias, Liderazgo e impacto en la Calidad educativa de centro. Estudio de caso de un CRA" (Tesis Doctoral) Universidad de Zaragoza. Zaragoza, España.
9. FERNANDEZ José y ALVAREZ Manuel (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38



10. FUENTES, A. (2011) "Liderazgo del Director en la construcción de una escuela de calidad" (Investigación Documental para optar el Grado de Maestría en Administración y Supervisión Educativa). Universidad Metropolitana de Puerto Rico. Río Piedras, Puerto Rico.
11. GALLEGOS, A. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.
12. GOMEZ, M. y NUÑEZ, E.E. (2009) "Manual de Calidad para Optimizar el Rol de Supervisor del Director de la Organización Escolar" (Trabajo especial de grado presentado para optar el grado de Especialista en Administración Educativa) Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela
13. HIJAR, J.E. (201) "Liderazgo y gestión en la IE N° 20334 Generalísimo don José de San Martín de Huaura" (Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Educativa) Repositorio de la Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión. EPG 0056 .Huacho,Perú
14. HORN, A y MARFÁN, J. (2010) "RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO EDUCATIVO Y DESEMPEÑO ESCOLAR: REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN CHILE". Psicoperspectivas, 9 (2), 82-104. Recuperado el [día] de [mes] de [año] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
15. LOPEZ RODAS, Ana del Pilar (2005). "Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa: un estudio en los centros educativos públicos del distrito de Huaral." Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados. \*Resumen:<http://blog.pucp.edu.pe/category/3096/blogid/1192/page/2>\*Tesis completa: <http://tesis.pucp.edu.pe/tesis/ver/244>
16. LUQUE,N.M. (2008) "Evaluación del liderazgo del equipo directivo y su relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa N° 5095 Julio Ramón Ribeyro de la Región Callao" (Tesis Para optar el Grado Académico de Magister en Ciencias de la Educación en la Mención de Medición y Evaluación de la Calidad Educativa) UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN Enrique Guzmán y Valle La Cantuta.Chosica,Perú." <http://es.scribd.com/doc/172058969/1-LIDERAZGO#scribd>

17. MEDINA, A. y GÓMEZ, R.M. (2014). "EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO: COMPETENCIAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA DE MEJORA EN UN CENTRO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA" *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. España. Vol. 53(1), Pp. 91-113.*
18. MINEDU (2007) PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021 *La educación que queremos para el Perú Lima, Perú MINEDU Manual de Gestión Escolar 2015 Lima, Perú*
19. MINISTERIO DE EDUCACION (2010) *Acerca de la evaluación del desempeño docente. Algunas experiencias internacionales. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina*
20. MONTES, H. ( 2010) "El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia" (Tesis para para obtener el grado de: Maestría en Desarrollo Educativo) *Secretaría de Educación y Cultura Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado. Chihuahua, México.*
21. MONTIEL, C. (2012) "El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria" (Tesis de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas) *Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela*
22. ORELLANA Oswaldo (2003). *Enseñanza y Aprendizaje. Lima: San Marcos. 1era edición Pág. 54*
23. PALOMINO, J. (2009) "La supervisión y la gestión emergente de instituciones educativas estatales del nivel secundario en la provincia de Huaura" (Tesis Para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Gestión Educativa) *Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Perú.*
24. Encontrado en :<http://es.scribd.com/doc/204550143/LA-supervision-y-la-gestion-emergente-de-instituciones-educativas-estatales-del-nivel-secundario-en-la-provincia-de-huaura>
25. PÉREZ, J.E. (2002) "Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de educación básica" *Maestría en Administración Educativa. Caracas, Venezuela*
26. POZNER, P (2008) *carta abierta a los directivos de escuelas: utilicemos juntos la potencia de las ntics y reunámonos*, Buenos Aires, Argentina  
<http://www.poznerpilar.org/biblioteca-y-sitios-que-visito.html>

27. POZNER,P EL PAPEL DE LA SUPERVISIÓN EN LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN <http://www.poznerpilar.org/biblioteca-y-sitios-que-visito.html>  
POZNER,P (2006) La supervisión en la educación básica para impulsar la mejora continua <http://www.poznerpilar.org/biblioteca-y-sitios-que-visito.html>
28. QUISPE, P. (2011). “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010” (Tesis para optar el grado académico de Magíster en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión de la Educación) Universidad Nacional Mayor. de San Marcos. Lima, Perú.
29. REYES, S.T. (2012). “Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Nivel Secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao” (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
30. SORADOS, M. M. (2010) “Influencia del Liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa” (Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
31. ZÁRATE, D. (2011). “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima” (Tesis Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

## ANEXOS

### CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

**Presentación:** Director buen día, soy Egresado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, y me encuentro realizando un proyecto de investigación referente al Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016. Por lo cual agradeceré que responda el presente cuestionario anónimo

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor del docente en la Institución Educativa (I.E.) donde usted dirige, marcar una ( X ) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta a cada pregunta

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

ITEMS		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN PROFESIONAL</b>						
1	El profesor demuestra orden y disciplina en clase					
2	El profesor prepara y planifica su clase					
3	El profesor hace entender fácilmente sus clases.					
4	El profesor realiza su programación anual en marzo					
5	El profesor se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral					
6	El profesor es motivador en clase					
7	El profesor usa metodología actualizada en su clase					
8	El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno					
9	El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla					
10	El profesor fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa.					
11	El profesor tiene sus documentos técnicos-pedagógicos al día					
12	El profesor está capacitado para desempeñar sus labores en clase.					
13	El profesor evalúa de manera justa y adecuada.					
14	El profesor entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación.					
15	El profesor promueve la creatividad facilita que los alumnos construyan su aprendizaje.					
<b>DIMENSIÓN PERSONAL</b>						
16	El profesor se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral					
17	El profesor tiene vocación para la enseñanza					
18	El profesor es responsable y puntual en el colegio y el aula					
19	El profesor cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E.					
20	El profesor tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos					
21	El profesor fomenta la práctica de los valores en el I.E.					
22	El profesor actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus alumnos					
23	El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase					
24	El profesor demuestra coherencia entre lo que dice y hace.					
<b>DIMENSIÓN SOCIAL</b>						
25	El profesor demuestra una alta identificación con el I.E.					
26	El profesor promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.					
27	El profesor participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.					
28	El profesor es orientador y consejero con sus alumnos					
29	El profesor es ejemplo de trabajo y perseverancia en la I.E.					
30	El profesor fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con sus alumnos.					
31	El profesor se interrelaciona y tiene buen trato con los alumnos.					
32	El profesor promueve un ambiente de respeto y cordialidad en el aula.					

## CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

**Presentación:** Docentes buen día, soy Egresado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, y me encuentro realizando un proyecto de investigación referente al Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Juan Pascual Pringles de Peralvillo, Chancay 2016. Por lo cual agradeceré que responda el presente cuestionario anónimo

**Presentación:** En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor del Director de la I.E. que dirige. Marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta cada pregunta.

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

	ITEMS	1	2	3	4	5
<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>						
1	Se interesa por mejorar la calidad educativa en la I.E.					
2	Fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E:					
3	Es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones					
4	Motiva permanentemente para el logro de metas y planes de la I.E:					
5	Logra los resultados u objetivos esperados en el desarrollo de su gestión					
6	Logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente					
7	Valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes					
8	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E:					
9	Promueve la innovación y capacitación del docente					
10	Crea una visión compartida con los docentes para mejorar la calidad educativa en la I.E.					
11	Toma decisiones acertadas para mejorar la enseñanza en la I.E.					
12	Promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas I.E:					
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>						
13	Mantiene buenas relaciones interpersonales con los docentes.					
14	Soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E:					
15	Practica una comunicación horizontal generalmente					
16	Mantiene un adecuado clima institucional en la I.E:					
17	La Institución Educativa tiene el PEI.					
18	La Institución Educativa aplica el PEI.					
19	Hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones que da la I.E. y el MED					
20	Fomenta la colaboración y participación docente en las actividades académicas y administrativas.					
21	Predica con el ejemplo.					
22	Crea una cultura institucional innovadora orientada a la excelencia y la calidad logrando que los docentes se identifiquen con ella.					
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>						
23	Demuestra eficacia y eficiencia en su labor directiva					
24	Identifica y busca solución a los problemas que afectan a la I.E.					
25	Es imparcial para sancionar las faltas e incumplimientos del personal docente.					
26	Comparte con sus miembros la responsabilidad en toma de decisiones.					
27	Se preocupa por preservar los vienes y materiales de la I.E.					
28	Se actualiza y capacita permanentemente para mejorar su desempeño.					
29	Tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.					
30	Se siente satisfecho por la gestión que realiza en la I.E.					
31	Cuenta con el apoyo y aceptación por parte del docente y la comunidad educativa.					
32	Es emprendedor laborioso y responsable en su función directiva.					
<b>ESTILOS</b>						
33	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)					
34	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones.					
35	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario					
36	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.					