

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN DE HUÁNUCO

ESCUELA DE POSGRADO

**EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO
EDUCATIVO**



**ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE
EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO EN LA
CIUDAD DE HUÁNUCO, 2022**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO
EDUCATIVO**

TESISTA: BENANCIO TIMOTEO LUZMILA

ASESOR: MG. ROJAS INGA FIDEL RAFAEL

HUÁNUCO – PERÚ

2023

DEDICATORIA

A mis padres Matías y Amanda por los maravillosos esfuerzos, sacrificios y por el calor de su amor que siempre me dan la valentía y la ilusión de seguir superándome en mi vida profesional.

AGRADECIMIENTO

A todos los maestros y doctores de la Universidad Nacional de Hermilio Valdizán por sus sabios enseñanzas compartidas hacia mi persona.

RESUMEN

Los teóricos de la educación afirman de manera continua que la educación es la única institución que no ha cambiado a pesar de las grandes transformaciones ocurridas en el mundo después de la segunda mitad del siglo XX. Todas las organizaciones han innovado sus gerencias, son modernas, se ejercen con liderazgo, pero la escuela sigue siendo anticuada; el liderazgo apenas se asoma a los estratos directivos, el desempeño docente es deficiente, los estudiantes en los exámenes PISA ocupan los últimos lugares. Para abordar esta problemática se ha propuesto el objetivo “Conocer los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023”.

Luego de la descripción de la realidad problemática, la formulación de los objetivos y las hipótesis, se elaboró el Marco Teórico, para comprender las teorías, conceptos y los antecedentes de estudio que explican el problema.

Se usó el método cuantitativo, los datos se procesaron con la estadística descriptiva e inferencial; el estudio es de alcance descriptivo-explicativo, el diseño fue no experimental y transversal; 335 docentes conformaron la población y 180 la muestra. El instrumento empleado fue el cuestionario.

Los resultados evidencian que los estilos de liderazgo tienen efecto intermedio en el desempeño docente, su coeficiente $Rho=0,433$ así lo confirma; el liderazgo democrático tiene el coeficiente $Rho=0,354$; el autoritario tiene efecto negativo $Rho > -0,487$; el liberal no tiene efecto ninguno, $el p=0,151 > 0,5$.

Palabras claves: educación, liderazgo y desempeño docente

ABSTRACT

Educational theorists continually affirm that education is the only institution that has not changed despite the great transformations that have occurred in the world since the second half of the 20th century. All organizations have innovated their management, they are modern, they are exercised with leadership, but the school is still outdated; leadership barely appears in the managerial strata, teaching performance is deficient, students in the PISA exams occupy the last places. To address this problem, the objective "To know the effects of leadership styles on teaching performance in I.E. secondary level in the city of Huánuco, 2023".

After the description of the problematic reality, the formulation of the objectives and the hypotheses, the Theoretical Framework was elaborated, to understand the theories, concepts and the background of study that explain the problem.

The quantitative method was used, the data was processed with descriptive and inferential statistics; the study is descriptive explanatory in scope, the design was non-experimental and cross-sectional; 335 teachers made up the population and 180 the sample. The instrument used was the questionnaire.

The results show that leadership styles have an intermediate effect on teacher performance, its coefficient $Rho=0.433$ confirms this; democratic leadership has the coefficient $Rho=0.354$; the authoritarian has a negative effect $Rho \geq -0.487$; the liberal has no effect, $p=0.151 > 0.5$.

Keywords: education, leadership and teaching performance

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE.....	vi
INDICE DE TABLA.....	ix
INDICE DE FIGURA.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPÍTULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1. Fundamentación del problema.....	14
1.2. Justificación e importancia de la investigación.....	18
1.3. Viabilidad de la investigación.....	18
1.4. Formulación del problema.....	18
1.4.1. Problema general.....	18
1.4.2. Problemas específicos.....	18
1.5. Formulación de objetivos.....	19
1.5.1. Objetivo general.....	19
1.5.2. Objetivos específicos.....	19
CAPITULO II. SISTEMA DE HIPOTESIS.....	20
2.1. Formulación de la hipótesis.....	20
2.1.1. Hipótesis general.....	20
2.1.2. Hipótesis específica.....	20

Tercera hipótesis específica	20
2.2. Operacionalización de variables	21
2.3. Definición operacional de las variables.....	23
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	24
3.1. Antecedentes de investigación.....	24
3.2. Bases Teóricas	30
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	57
4.1. Ámbito	57
4.2. Tipo y nivel de investigación.....	57
4.3. Población y muestra.....	57
4.3.1. Descripción de la población.....	58
4.3.2. Muestra y método de muestreo	58
4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión.....	60
4.4. Diseño de investigación	60
4.5. Técnicas e instrumentos.	61
4.5.1. Técnicas	61
4.5.2. Instrumentos	61
4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos	62
4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de Datos ...	62
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	62
4.7. Aspectos éticos.	62
CAPITULO V. RESULTADOS Y DISCUSION.	64
5.1. Análisis descriptivo.....	64
5.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis.....	77

5.3. Discusión de resultados.....	81
5.4. Aporte científico de la investigación.....	84
CONCLUSIONES.....	85
SUGERENCIAS	87
REFERENCIAS	89
ANEXOS.....	98

INDICE DE TABLA

<i>Tabla 1: Género de los docentes encuestados</i>	68
<i>Tabla 2: Grado académico de los docentes encuestados.....</i>	69
<i>Tabla 3: Estilo de Liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de nivel Secundario de la Ciudad de Huánuco en el 2023</i>	70
<i>Tabla 4: Liderazgo Autoritario en la Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la Ciudad de Huánuco en el 2023.....</i>	71
<i>Tabla 5 Liderazgo Liberal Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la Ciudad de Huánuco en el 2023.....</i>	73
<i>Tabla 6: Liderazgo Democrático Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la Ciudad de Huánuco en el 2023.....</i>	74
<i>Tabla 7: Desempeño de los docentes.....</i>	76
<i>Tabla 8: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</i>	77
<i>Tabla 9: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.....</i>	79
<i>Tabla 10: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.....</i>	81
<i>Tabla 11: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.....</i>	83
<i>Tabla 12: Pruebas de normalidad</i>	85
<i>Tabla 13: Prueba de Rho de Spearman de la hipótesis general.....</i>	86
<i>Tabla 14: Prueba de Rho de Spearman de la primera hipótesis específica</i>	87
<i>Tabla 15: Prueba de Rho de Spearman de la segunda hipótesis específica.....</i>	88
<i>Tabla 16: Prueba de Rho de Spearman de la tercera hipótesis específica.....</i>	89

INDICE DE FIGURA

<i>Figura 1 Género de los docentes encuestados</i>	68
<i>Figura 2: Grado académico de los docentes encuestados</i>	69
<i>Figura 3: Estilo de Liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de nivel Secundario de la Ciudadde Huánuco en el 2023</i>	70
<i>Figura 4: Liderazgo Autoritario en la Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la Ciudad de Huánuco en el 2023</i>	71
<i>Figura 5: Liderazgo Democrático Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la Ciudad de Huánuco en el 2023</i>	74
<i>Figura 6: Desempeño de los docentes</i>	76
<i>Figura 7: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</i>	77
<i>Figura 8: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</i>	79
<i>Figura 9: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</i>	81
<i>Figura 10: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</i>	83

INTRODUCCIÓN

El liderazgo de los directivos de los colegios tiene impacto directo en el desempeño docentes y en la gestión institucional, como también en los aprendizajes de los alumnos. En países desarrollados como en los europeos ya desde 1970 desarrollan liderazgos educativos, lo que no ocurre con fuerza en países pobres. En el Perú la situación de liderazgo directivo es grave, el 53,7% de directores de escuelas urbanas y el 62,6%, de las rurales tienen un bajo nivel de liderazgo (MINEDU, 2014, p. 3). En Huánuco el liderazgo directivo según estudios de pocos tesisistas no supera el nivel intermedio. Con la intención de conocer con profundidad esta problemática el objetivo es “Conocer los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023”.

En el Marco Teórico se han revisado antecedentes de estudios en el ámbito local, nacional e internacional; en ellos los hallazgos son coincidentes en señalar que el liderazgo educativo, sobre todo el de tipo democrático, tiene impacto positivo en la gestión educativa, en la mejora del desempeño docente como también de los estudiantes, salvo el liderazgo autoritario que tiene implicancias que afectan los logros institucionales de la escuela. En las bases teóricas se pudo detectar una variedad de tipificaciones de los liderazgos en base a múltiples criterios, cada uno de ellos tocan aspectos importantes del liderazgo por los que no se los puede tachar de inadecuado o no científico, para el caso del presente estudio se ha tomado la clasificación que hizo Lewin (1939): líderes democráticos, autoritarios y liberales.

Respecto al Desempeño

Docentes se ha trabajado con el marco del Buen Desempeño docente, documento del Ministerio de Educación del Perú.

El Marco Metodológico con el que se ha trabajado esta investigación, comprende varios aspectos. El método usado es el cuantitativo, se usó la estadística descriptiva e inferencial; con la primera se ha explicado las dimensiones, con la segunda, se hizo la prueba de hipótesis, porque el estudio abarca el nivel descriptivo y explicativo. El diseño es observacional, no experimental de corte transversal, los datos de campo se han recolectado una sola vez con un cuestionario. La población abarcó a los docentes de seis colegios del radio urbano de Huánuco que en total suamro 335, la muestra fue estratificada y probabilística, comprendió a 180 docentes. Por su tipo la investigación es básica y aplicada, aporta conocimientos teóricos e información que pueden ser aplicadas en la solución de la problemática del liderazgo y el desempeño docente.

Los resultados muestran que la prueba de la hipótesis general arroja un coeficiente $Rho=0,433$, lo que implica que el liderazgo directivo tiene efecto intermedio en el desempeño docente. También se identificó que el 53,3% de los docentes reconocen la existencia del liderazgo democrático; el 26,7%, el liderazgo autoritario; y el 20%, el liberal. Además, el desempeño docente se presenta en niveles alto, medio y bajo, siendo del 30, %, 40% y 30% respectivamente. La prueba de la hipótesis que relaciona liderazgodemocrático con desempeño docente, encuentra el coeficiente $Rho=0,354$, el cual implica un efecto. También se determinó que el liderazgo autoritario influye a nivel medio en el desempeño docente, pero de modo negativo, su

coeficiente $Rho = -0,487$. El liderazgo liberal no tiene ningún efecto en el desempeño docente, la prueba de hipótesis arrojó la significancia bilateral $dep = 0,151 > 0,5$, que significa la no relación entre estas dos variables.

El trabajo está estructurado en cinco capítulos: I. El Planteamiento del Problema, II. Sistema de hipótesis, III. Marco teórico, IV. Marco metodológico, V. Resultados y discusión, también se encuentran las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema

El liderazgo de los directivos de las instituciones educativas tiene impacto directo en la práctica cotidiana y desempeño profesional del docente. No en vano los investigadores han abordado sus diversas dimensiones en la búsqueda de la calidad educativa. En términos generales “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Gómez, 2002, p. 66); y el desempeño docente comprende las funciones que cumple el profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus alumnos y en la socialización con su entorno socio-cultural e institucional (Montenegro, 2007). El liderazgo entendido, también, como “crear un mundo, al que las personas desean pertenecer, transmite el objetivo y el espíritu de un liderazgo visionario” (Pajou, 2023, párr. 1), y otras similares concepciones y su práctica cotidiana tuvo enormes implicancias en las organizaciones económicas, sociales, políticas más grandes del mundo; en base al cual han podido crecer y cobrar importancia. Las organizaciones humanas pueden cumplir sus metas y objetivos sólo con el ejercicio del liderazgo, sin el cual es imposible. Las instituciones educativas (I.E.) públicas no pueden esquivar tal regla; estas pueden alcanzar el éxito cuando desde su conducción se ejerce el liderazgo y se evite el caos o la inercia; y el ejercicio docente cumpla sus funciones a cabalidad y asuman como algo suyo el compromiso con la institución y la comunidad. “El liderazgo educativo ... si es necesario para buscar esa mejora, ese perfeccionamiento en una institución educativa dentro de su organización integral podría aportar más de lo que se está haciendo actualmente en ellas” (Bravo, 2019, p. 799).

En la actualidad los cambios sociales, científicos-tecnológicos avanzan sorprendentemente, que Bauman (2004) identifica como la modernidad líquida porque todo cambia, se modifica como un fluido; hasta las instituciones tradicionales se atomizan y diluyen. De esta dinámica no se salva la escuela. Los gobiernos, constantemente ponen en agenda el debate del sistema educativo, para discutir su naturaleza, su conducción administrativa, los contenidos de las asignaturas, sus recursos técnicos y metodologías, pero aún no se ha podido generar grandes cambios en la educación, sigue siendo tradicional. La pandemia se ha encargado de visibilizar la debilidad de su modernización. Según Touraine (2005), la educación del siglo XXI está en el afán de formar personas capaces de insertarse al mundo laboral y a la vez pretende formar ciudadanos con capacidad de responder a nuevas relaciones sociales que trae la sociedad del conocimiento, y también que aprendan nuevas competencias que exige el mercado laboral global (citado por Sierra, 2016).

En la vieja Europa, a partir de 1970, los estudios daban cuenta que el liderazgo en las escuelas genera éxitos en la calidad educativa. La “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico” (OCDE) ha desarrollado acciones de apoyo para fortalecer el liderazgo educativo; el “Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos” (PISA), en las evaluaciones periódicas de los estudiantes, tiene hallazgos que muestran los vínculos positivos entre los directores escolares y el rendimiento de sus alumnos. La OCDE ha desarrollado estudios científicos como el Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje (TALIS) y el Programa para la Mejora del Liderazgo Escolar, donde señala la urgente delimitación de las funciones de los líderes escolares y que direccionen sus esfuerzos en aspectos pedagógicos (Egido, 2015, p. 19). De otro lado, la Unión Europea (UE) ha creado una

red de Política Europea de Liderazgo Escolar para mejorar el liderazgo y el gobierno escolar en el 2020 (Egido, 2015).

Los estudios en América Latina demuestran que el liderazgo juega un papel importante en las escuelas; donde los directores practican un liderazgo democrático, resuelven junto con los profesores los problemas diversos, intercambian recursos pedagógicos, consensuan las estrategias de enseñanza y evaluación, impera un orden pacífico, armonioso entre los docentes y esto tiene implicancia en la calidad educativa (Woitschach, 2017).

Barber & Mourshed (2008) indican que el liderazgo pedagógico es pobre en países pobres, por consiguiente, la tarea de elevar significativamente el desempeño académico es un desafío. También en el contexto de un país pobre, es difícil capacitar a los docentes, contar con docentes de alto desempeño, con líderes en la dirección de escuela que tengan autonomía para decidir y ejecutar acciones y políticas en su Institución Educativa.

En el Perú el 43,1% de los directores respecto al liderazgo tienen el perfil que va de medio a alto; el 56,9% se encuentran con el perfil de medio abajo. En cuanto a la gestión que realizan, el 59,7% se encuentra en el nivel bajo a medio. El 53,7% de los directores de escuelas urbanas y el 62,6% de las rurales se encuentran en el nivel bajo de liderazgo (MINEDU, 2014, p. 3). En la actualidad la educación no puede estar en manos de personas proclives a la inercia en los cargos directivos de las escuelas, se requiere directivos con liderazgo, que velen por el logro de objetivos institucionales y alcancen una educación de calidad. En la comunidad educativa de nivel secundario, en Huánuco, los grupos de interés como los padres de familia, profesores, alumnos y personal administrativo mantienen relaciones tensas y que

deben ser resueltas por directivos con liderazgo.

Escalante (2021) en su estudio realizado en zona rural de la provincia de Huamalés demuestra que el liderazgo y el desempeño tiene una correlación alta, $r=0,676$, lo que quiere decir que los docentes tienen buen desempeño por la acción del liderazgo del director. También Salazar (2016) identifica que el 44.3% perciben un bajo nivel de liderazgo de su directivo; el 47% percibe un nivel promedio; el 8.2% perciben un nivel alto, y existe una correlación positiva significativa entre gestión de la calidad y capacidad de liderazgo del directivo. Estos datos son alentadores, pero en los hechos reales también se observa que los directores de las I.E. adoptan distintas maneras de conducir a la institución, toman decisiones unilaterales, arbitrarias, al margen de la comunidad educativa; ante las cuales, los docentes reaccionan con malestar y con negativa de cumplir las disposiciones. También existen directores sin iniciativa alguna, los docentes toman sus propias decisiones y las desarrollan sin informar o autorización del director. Y, por último, existen directores que se sustentan en la consulta y toma decisiones junto con los profesores y estudiantes y garantiza el alcance de los objetivos.

El débil o inexistente liderazgo en los colegios secundario tiene implicancia directa en el desempeño laboral de profesores, en el bajo desarrollo institucional y los aprendizajes deficientes de los alumnos.

Formar a los directivos para que ejerzan liderazgo en sus instituciones es de vital importancia. La asimilación de destrezas y competencias les permitirá una adecuada conducción de su comunidad hacia el logro de los objetivos del colegio y un eficiente desempeño de los docentes.

1.2. Justificación e importancia de la investigación

Con esta investigación se pudo conocer los efectos del liderazgo directivo en el desempeño docente; se determinaron los niveles de influencia que tienen los liderazgos democrático, liberal y autoritario con el desempeño docente. Este conocimiento servirá para programas de empoderamiento de liderazgo de los directores, para que estimulen a los docentes hacia un óptimo desempeño académico y consecuentemente los alumnos de los colegios de Huánuco tengan una educación de óptima calidad.

1.3. Viabilidad de la investigación

El presente proyecto de investigación fue viable, porque hubo abundante bibliografía sobre el tema de estudio; se contó con la logística adecuada, asimismo se tuvo la asesoría de un docente universitario.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿Cuáles son los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023?

1.4.2. Problemas específicos

1. ¿Cuál es el efecto del liderazgo democrático en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023?
2. ¿Cuál es el efecto del liderazgo autocrático en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023?
3. ¿Cuál es el efecto del liderazgo liberal en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023?

1.5. Formulación de objetivos

1.5.1. Objetivo general

Conocer los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Determinar el efecto del liderazgo democrático en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.
2. Determinar el efecto del liderazgo autocrático en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.
3. Determinar el efecto del liderazgo liberal en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

CAPITULO II. SISTEMA DE HIPOTESIS

2.1. Formulación de la hipótesis

2.1.1. Hipótesis general

Hi. Los estilos de liderazgo tienen efecto significativo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

Ho. Los estilos de liderazgo no tienen efecto significativo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

2.1.2. Hipótesis específica

Hi. El liderazgo democrático tiene efecto positivo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

Ho. El liderazgo democrático no tiene efecto positivo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

Segunda hipótesis específica

Hi. El liderazgo autocrático genera bajo desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

Ho. El liderazgo autocrático no genera bajo desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

Tercera hipótesis específica

Hi. El liderazgo liberal genera bajo desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

Ho. El liderazgo liberal no genera bajo desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

2.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO	ÍTEMS
Estilos de liderazgo “El estilo de liderazgo se ha convertido gradualmente en una mezcla de capacidades, destrezas y conductas que los líderes manejan cuando se relacionan con los colaboradores de la organización. El estilo de liderazgo se define como superar, motivar, movilizar y avanzar hacia una meta, pero deja mucho espacio para la iniciativa personal, la creatividad y el estilo e inclinaciones hacia los colaboradores” (Lewin, 1939)	Liderazgo democrático	<ul style="list-style-type: none"> Toma decisiones con todos los docentes. Respeta los órganos y jerarquías de la I.E. Delega funciones. Transmite información de la institución. 	1= nunca 2= casi nunca 3= a veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Cuestionario Likert	Figura en el anexo
	Liderazgo autoritario	<ul style="list-style-type: none"> Conducción individual de la institución. Toma de decisión individual del director Imposición vertical de la disciplina. Ejerce control vertical sobre los docentes No valora el aporte de los docentes 			
	Liderazgo liberal	<ul style="list-style-type: none"> Los subordinados ejercen poder. Los docentes toman decisiones con libertad Al director le interesa el resultado y no el proceso 			
Desempeño docente. “Son los dominios, las competencias de una buena docencia que debe practicar todo profesor de educación básica con el propósito de lograr un óptimo aprendizaje de los estudiantes” (Ministerio de Educación, 2012).	“Preparación para el aprendizaje de los estudiantes” (Ministerio de Educación, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> “Tiene conocimiento de las características socio culturales de los estudiantes, del contenido de la asignatura a su cargo, y los procedimientos pedagógicos para su enseñanza” (Ministerio de Educación, 2012). 	1= nunca 2= casi nunca 3= a veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Cuestionario Likert	Figura en el
		<ul style="list-style-type: none"> “Enseña de manera colegiada para garantizar el aprendizaje integral de los alumnos y revisa constantemente el plan curricular” (Ministerio de Educación, 2012) 			
	“Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes” (Ministerio de Educación, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> “Construye contextos adecuados para el aprendizaje, la integración democrática, el respeto a la diversidad para garantizar la formación de ciudadanos críticos e interculturales” (Ministerio de Educación, 2012). 			
		<ul style="list-style-type: none"> “Conduce la enseñanza dentro de los dominios de la disciplina con recursos y estrategias pertinentes para lograr aprendizajes reflexivos, que resuelvan problemas según sus experiencias e intereses” (Ministerio de Educación, 2012) “Evalúa el aprendizaje según los objetivos institucionales para retroalimentar a sus estudiantes en base a sus diferencias individuales y culturales” (Ministerio de Educación, 2012). 			
“Participación en la gestión de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> “Participa democráticamente en la gestión de la escuela y contribuye en la mejora continua del Proyecto Educativo 				

articulada a la comunidad” (Ministerio de Educación, 2012)	institucional (Ministerio de Educación, 2012) l”.		
	<ul style="list-style-type: none"> • “Practica relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad, el Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos” (Ministerio de Educación, 2012). 		
“Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente” (Ministerio de Educación, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • “Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo, para construir su identidad profesional” (Ministerio de Educación, 2012). 		
	<ul style="list-style-type: none"> • “Ejerce su profesión con ética, respeta a las personas, demuestra honestidad, justicia y responsabilidad” (Ministerio de Educación, 2012). 		

2.3. Definición operacional de las variables

La variable Estilos de liderazgo. –

Esta variable fue medida con un cuestionario y comprende tres tipos de liderazgos: democrático, autoritario y liberal, y cada uno de ellos posee indicadores en base a los cuales se formularon los ítems.

La variable desempeño docente. -

Esta variable, también se midió con un cuestionario y comprende cuatro dimensiones: “Preparación para el aprendizaje de los estudiantes; Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes; Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad; y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente” (Ministerio de Educación, 2012).

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de investigación

Antecedentes de estudio a nivel local

León (2021) en su tesis de maestría “El liderazgo democrático y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Pública de Aplicación Marcos Durán Martel – Amarilis – 2019” desarrollado en la Universidad Hermilio Valdizan de Huánuco; usó el método cuantitativo, y el estudio tuvo el alcance explicativo y fue de tipo aplicado; la población lo conformaba 43 docentes y la muestra eran 30; los datos se recolectaron con un cuestionario validado por tres jueces expertos, y con el alfa de Cronbach se verificó su confiabilidad; el coeficiente fue de 0,81 para el cuestionario de liderazgo democrático y 0,89 para el de desempeño laboral. Los hallazgos evidenciaron que la relación del liderazgo democrático con el desempeño laboral de los docentes posee un coeficiente $r=0,827$. También, la correlación entre participación educativa y desempeño laboral docente arrojó un elevado coeficiente $r = 0,70$, el cual implica que hay un impacto directo y significativo de la primera variable sobre la segunda.

Chávez (2021) en su tesis de maestría “Liderazgo directivo y su influencia en la motivación de los docentes en las Instituciones Educativas del distrito de Santa María del Valle-Huánuco 2021” desarrollada en la Universidad Hermilio Valdizan de Huánuco, tuvo como objetivo determinar la influencia del liderazgo directivo en los docentes de las instituciones educativas mencionadas. La ejecución de este estudio requirió del enfoque metodológico cuantitativo y de un estudio de alcance explicativo, como también de un diseño observacional, el instrumento fue el cuestionario, la población era de 158 docentes y la muestra de 113. Se halló que el

liderazgodirectivo tiene baja influencia en la motivación de los docentes; el 88% de los profesores expresan que los directores son líderes autocráticos, sus decisiones son personales, no consultan al plantel docente, y son muy exigentes con el cumplimiento de sus órdenes. Los docentes tienen baja motivación intrínseca, han perdido la voluntad de capacitarse; en estas condiciones se encuentra el 73,7% de los docentes. El liderazgo directivo y la motivación docente arroja el coeficiente $\rho = 0,069$, el cual es muy débil.

Fretel (2018) desarrolló la tesis de maestría “Liderazgo Transformacional y Desempeño Docente en la Institución Educativa Emblemática “Juan José Crespo y Castillo”, Ambo – 2018” en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco, con el objetivo de evaluar el grado de influencia del Liderazgo Transformacional en el Desempeño Docente, desde la perspectiva metodológica cuantitativa, de alcance explicativo, prospectivo, no experimental transversal; también utilizó el método analítico -sintético; la muestra abarcó a 60 docentes. La investigación arrojó que los resultados según el χ^2 fue 16,606 ($p=0,000$; <0.05) el cual evidencia el impacto del Liderazgo Transformacional en el desempeño docente; los resultados siguientes muestran la influencia de esta variable en las diversas dimensiones del desempeño docente; así, la prueba de χ^2 igual a 10,919 ($p=0,001$; <0.05) muestra la influencia en la dimensión personal; el χ^2

calculado igual a 10,495 ($p=0,001$; <0.05) demuestra la influencia en el desempeño pedagógico docente.

Antecedentes de estudio a nivel nacional.

El estudio de Murga (2017) “Estilos de liderazgo del directivo y la gestión educativa de las II.EE. de primaria polidocentes de Chimbote, 2017”, recurrió al enfoque cuantitativo, aplicó el diseño no experimental seccional porque la variable fue medida una sola vez, el estudio fue correlacional, 19 directores conformaron el tamaño de la población, los mismos pasaron a ser la muestra; con la Escala Likert se recabó la información. Los resultados determinaron que la correlación del liderazgo del directivo y la gestión educativa es alta $r_{xy}=0,867$, lo que significa que a mayor liderazgo mejor gestión educativa. También el liderazgo directivo al asociarse con la pedagogía arroja el coeficiente $r_{xy}=0,655$, el cual es una relación fuerte y positiva, es decir existe impacto del liderazgo sobre aspectos pedagógicos. Asimismo, al asociarse con la dimensión administrativa tiene una correlación Pearson $r_{xy}=0,802$ el cual es fuerte y positiva.

Flores (2018) en su tesis de maestría titulado “Desempeño directivo y desempeño docente de la institución educativa N° 1154 “Nuestra Señora del Carmen. Lima - 2018” desarrollado en la Universidad César Vallejo en Lima, desde el enfoque del método cuantitativo y el hipotético-deductivo; el trabajo se realizó en el campo en base a la observación directa, de corte transversal; de tipo básico; de alcance fue correlacional; como instrumento se utilizó la Escala Likert. Los resultados pusieron de relieve que la correlación entre el desempeño directivo y desempeño docente es moderada, porque $Rho=$

0,553; esto quiere decir que existe una asociación directa y positiva. Y las correlaciones de desempeño directivo con las subvariables preparación para el aprendizaje y participación en la gestión educativa, tuvieron los coeficientes $Rho = 0,546$ y $0,606$ respectivamente, lo que evidencia una asociación de nivel intermedio; la variable desempeño directivo tiene influencia de nivel medio en las otras variables.

Agüero & Tarrillo (2017) en su artículo “Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de SanIsidro” elaborado en base a una tesis de maestría en la Universidad MarcelinoChampagnat, se propusieron como objetivo del estudio Determinar la relación de los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa en mención. Se empleó la metodología cuantitativa porque se usaron procesos empíricos, fue una investigación correlacional con diseño noexperimental y se recogió información de campo con un cuestionario; 48 docentes de educación básica, primaria y secundaria constituyeron la población. Estos dos autores en su estudio hallaron una relación significativa directa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel primario e inicial, pero no en la secundaria. El liderazgo transformacional mantiene hegemonía.

Florez & Sanchez (2020) en su artículo científico “Liderazgo directivo y desempeño docente en Instituciones Educativas Particulares” desarrollado en la Universidad Señor de Sipán; buscó determinar la correlación del liderazgo directivo con el desempeño laboral docente, utilizó el diseño descriptivo correlacional, 80 docentes fue la población y 720 estudiantes de cinco colegios de nivel secundario, la muestra fue probabilística estratificada de 250 estudiantes y 66 docentes. Se utilizó cuatro cuestionarios dos para los docentes y otro dos para los estudiantes. Finalmente se halló en los docentes $r=0.8341$ y en los estudiantes $r=0,9422$ como coeficientes de

correlación que existe al asociarse el liderazgo autoritario con el desempeño laboral del docente; el liderazgo democrático del director al correlacionar con el desempeño laboral de los docentes arrojó $r=0.9795$ en docentes y en estudiantes $r=0.9726$; y por último, entre el liderazgo liberal del director y el desempeño laboral docente, los coeficientes fueron $r=0.9868$ en docentes y $r=0.8252$ en estudiantes.

Gomez (2019) en la tesis de maestría “Liderazgo directivo y desempeño docente de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de julio” de Tacna – 2017” realizada en la Universidad Privada de Tacna, el estudio presenta un enfoque metodológico cuantitativo, de alcance descriptivo-explicativo, el diseño fue no experimental seccional y correlacional, el instrumento fue el cuestionario con escala Likert, y la población estuvo constituida por 78 docentes los mismos que pasaron a formar la muestra. Los resultados arrojaron el coeficiente de Chi cuadrado de Pearson 6.683 al asociarse las variables principales, y 7,305 entre el liderazgo autoritario benevolente y desempeño docente; pero no existe asociación de los liderazgos consultivo y participativo con el desempeño docente porque el $p= 0,826 > 0,05$.

Hidalgo & Rivera (2019) en su artículo científico “Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente”, desarrollado en la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Pucallpa, midieron la correlación entre las dos variables aplicando el diseño no experimental, con medición única de la muestra, el estudio fue correlacional; la población abarcó a 267 maestros, la muestra se conformó con 158 docentes. Y en sus conclusiones dice que el liderazgo pedagógico, según los resultados de Cox y Snell, en un 42,6% influye en el desempeño docente; en un 44,9%, en el aprendizaje de los estudiantes; en 45,6% en la participación en la gestión; y en un 47.5%, en la profesionalidad e identidad docente.

Antecedentes de estudio a nivel internacional.

Pilay & Magallán (2019) en su tesis de maestría “Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, provincia Santa Elena - Ecuador, 2017” desarrollado en Ecuador, recurrieron a la metodología cuantitativa para desarrollar el estudio descriptivo- correlacional, con diseño no experimental; tomaron como muestra a 30 docentes y usaron el cuestionario con escala Likert para recabar información de campo. Los autores concluyen que el líder autoritario se relaciona negativamente con el desempeño docente porque el coeficiente $\rho = -0,454$, lo que implica que a mayor autoritarismo el desempeño disminuye; y al asociarse el liderazgo democrático con el desempeño docente $\rho = 0,456$; hay un impacto de nivel medio. Finalmente al asociarse liderazgo liberal y desempeño docente $\rho = 0,509$, también hay un impacto intermedio.

Hernández & Linette (2019) en su artículo científico “El liderazgo del director y el desempeño docente auto percibido en un grupo de colegios privados salvadoreños” desarrollado en el Salvador, el objetivo fue conocer si el liderazgo directivo transformacional, transeccional y laissez-faire, predicen el desempeño docente; para el cual utilizaron la metodología cuantitativa, el nivel de estudio fue descriptivo-correlacional, el diseño no experimental y transversal. La población de estudio fueron 125 docentes, la muestra, 105; el instrumento fue el Cuestionario Multifactorial (MQL) con 20 ítems. El hallazgo muestra que el liderazgo transformacional en relación con la responsabilidad del docente $r = 0.200$, $p = 0.041$ el cual es de grado débil y positiva.

Monroy (2018) en su tesis de maestría “Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente. Caso de estudio: Escuela

Estadal “Rafael Saturno Guerra”. Valencia – Estado Carabobo” desarrollado en Venezuela, buscó medir la efectividad de la primera variable sobre la segunda. La investigación fue desarrollada con metodología cuantitativa, descriptivo-explicativo, con diseño observacional, la población estudiada fueron 24 docentes y estos mismo pasaron a conformar la muestra debido a que es un grupo pequeño. Los resultados muestran que la forma autoritaria del liderazgo es el recurrente en los Gerentes Educativos, lo que es negativo para la consecución de metas y el buen desempeño docente, además ignora el trabajo de sus colaboradores. El gerente practica actitudes de prepotencia y busca el control de los docentes en base a mecanismo extremos de sanción y crea un ambiente laboral poco comfortabley propicia el desánimo.

3.2. Bases Teóricas

El liderazgo.

En el contexto actual las organizaciones de diversa naturaleza exigen competitividad, eficiencia y calidad; y los consumidores, calidad del servicio y del producto; por lo que, el papel gerencial, el liderazgo cobran importancia enorme en la conducción de la organización. No en vano en las últimas décadas la concepción de liderazgo ha tenido harta presencia en el debate académico y se ha reconocido que los líderes son imprescindibles en la dirección de las organizaciones.

El liderazgo es una categoría que presenta diversas definiciones, pero el aspecto central de coincidencia entre los autores es la concepción del liderazgo como las cualidades del líder para influir en su entorno social u otro colectivo; tradicionalmente estuvo vinculado a la política, en la actualidad está asociada a la conducción de organizaciones empresariales y de las políticas de gobierno: A continuación, se presenta algunas definiciones de liderazgo.

Korman et al (1977) sostiene que el liderazgo consiste en la influencia del líder en sus seguidores para que estos hagan la voluntad de él; en otras palabras, A debe influir en B para que este realice la voluntad de A sin oponer resistencia. Aquí el líder se presenta como el conductor de su grupo social. Barrow (1977) pone énfasis en el comportamiento del líder como un factor especial de influencia en el grupo social, y dice: “el liderazgo es un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados” (Barrow, 1977, citado por Alves, 2000, p. 125); por su parte Lussier & Achua (2002) manifiesta que el liderazgo consiste en una influencia mutua entre el líder y sus seguidores, pero, para alcanzar objetivos de la organización; se refiere al liderazgo como un “proceso en el cual influyen los líderes sobre sus seguidores y viceversa para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (p. 6). El liderazgo tiene importancia crucial para las organizaciones, “el liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de los teóricos e investigadores” (Chiavenato, 2002, p. 571), porque genera cambios en las actitudes de los individuos y la conducción de las organizaciones.

Estos y otros autores tienen diferencias y coincidencias en sus definiciones, pero existe el consenso en aceptar el liderazgo como la capacidad del líder de influenciar en su colectivo para alcanzar objetivos organizacionales. Knootz et al (2007) sintetiza mejor al afirmar que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (Zusama, 2014, p. 6).

Enfoques de liderazgo

Los estudios del liderazgo han dado origen a diversos conceptos, porque los líderes tienen distintos comportamientos, características personales y diferentes logros organizacionales; en su afán de entender este fenómeno, los estudiosos han construido enfoques teóricos los cuales son: “enfoque de los rasgos; enfoque del comportamiento; enfoque de contingencia; enfoque emergente” (Bass B. , 1990, p. 57).

Enfoque de los rasgos.

Este enfoque está centrado en el perfil o rasgos que adoptan los líderes, los cuales deben ser diferentes y superiores al resto del colectivo; es decir, deben poseer características extraordinarias para influenciar en sus seguidores. Las características son físicas, psicológicas y sociológicas, que convierten al líder en alguien eficiente, pero se debe aclarar que ninguna de estas características son la garantía del éxito (Bass, 1990). Los rasgos más saltantes de este liderazgo son: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, integridad y autoconfianza (Yukl & Van, 1992).

Según Ganga & Navarrete (2013) los altos niveles de energía y la capacidad de soportar el estrés cotidiano hacen que el líder puede desempeñarse con el mismo ritmo de trabajo en el quehacer diario y alcanzar logros importantes. La madurez emocional se refiere a la tolerancia, a la forma de sobrellevar los problemas, a preocuparse por los miembros de la organización, controlar los impulsos propios. La integridad del líder tiene que ver con guardar resistencia a las tentaciones no éticas y reñidas con la moral, aceptar la crítica, reconocer los errores, ser intachable, honesto, practicar muchos valores. La autoconfianza es la firme convicción del líder en

alcanzar los objetivos organizacionales, no desmayar ante las adversidades.

Para Katz (1955) y Mann (1965) los líderes deben poseer tres habilidades básicas: técnicas, conceptuales e interpersonales. Las técnicas se refieren al dominio de las operaciones de la producción, al conocimiento de la estructura interna y externa de la organización, a sus trabajadores, a sus usuarios o clientes, etc.; las habilidades conceptuales son las capacidades de análisis de los fenómenos nuevos, de las tendencias, creatividad, resolución de problemas, etc. Las habilidades personales son mantener relaciones horizontales y empáticas con los miembros de la organización, preocuparse por ellos y ser comunicativos (Ganga & Navarrete, 2013).

Fayol (1986), en sintonía con los autores citados, también, plantea los principales rasgos de los líderes para conducir una organización, estos son de carácter físicos, morales, espirituales, intelectuales, técnicos; y textualmente dice:

Los rasgos que deben reunir los grandes jefes son: salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales; voluntad reflexiva, firmeza, perseverancia; actividad y energía. Además, deben tener valor para las responsabilidades, sentimiento del deber; preocupación por el interés general, cultura general, conocimientos administrativos, nociones generales referentes a las otras funciones y la más amplia competencia posible en la profesión, especial característica de la empresa (Fayol, 1986, citado por García, 2014, p. 63).

En las organizaciones existen distintas características las que son usadas en su administración y conducción. Según Likert (1961) éstas son: “Carácter de las fuerzas motivadoras; carácter del proceso de comunicación; carácter de procesos de interacción; carácter de toma de decisiones; carácter

de la fijación de objetivos; carácter de procesos de control; características del desempeño” (p. 62). Estos rasgos dan origen a varios sistemas.

Sistema 1. Administración Explicativo o Autoritaria:

Aquí, en los líderes predomina la escasa confiabilidad en su entorno, y ve a la sanción como el medio eficaz para impulsar el logro de los objetivos del colectivo que dirige y muy pocas veces otorgan recompensas a los trabajadores. Las relaciones de los directivos con los trabajadores son verticales, los líderes son los únicos indicados para tomar decisiones del que se excluye a los subordinados.

Sistema 2. Administración Autoritaria - Benevolente:

En este sistema existe un relativo acercamiento entre los líderes y los subordinados, con mayor frecuencia utilizan las recompensas como para estimular el trabajo y ocasionalmente utilizan el castigo. Los subordinados pueden emitir algunas opiniones e ideas que toman los líderes como insumos para que decidan ciertas acciones, pero esto no suprime el dominio absoluto sobre los integrantes de la organización.

Sistema 3. Administración Consultiva:

“Presentan una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, frecuentemente tratan de usar de manera constructiva las ideas y opiniones de éstos. Uno de los principales mecanismos de motivación son las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación” (García, 2014, p. 64). Se toman las decisiones en las altas esferas, también se promueve que los escalones bajos tomen decisiones que serán consideradas en las altas esferas.

Sistema 4. Administración de Grupo Participativo:

Su mismo nombre lo dice, aquí todos participan, es completamente opuesto a los anteriores sistemas, los líderes tienen plena confianza en sus subordinados, recogen sus ideas y toman decisiones conjuntas; los subordinados tienen conciencias de las metas y se comprometen a alcanzarlas; la comunicación es ascendente y descendente.

Enfoque del comportamiento.

Según este enfoque los líderes influyen en sus seguidores o en los miembros de su colectivo a través de su comportamiento; sus características o rasgos pierden importancia. Aquí, son los patrones de comportamiento o la forma como cumplen sus funciones lo que influye en la organización. Según Kurt et al (1951) el liderazgo se origina a partir del uso que el líder le da a la autoridad que ejercen, e identificó los liderazgos autocrático, democrático y liberal.

Autocrático o Autoritario (Centrado en el jefe):

Como todos los liderazgos autoritarios, este estilo se caracteriza por la autoridad central y vertical del líder, donde los integrantes del grupo son sujetos que obedecen órdenes, sus opiniones carecen de valor. “Este estilo se centra en dar órdenes y supervisar el cumplimiento de las mismas; es dogmático e impositivo, y de ese mismo modo dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos” (Lewin, 1951, citado en García, 2014, p. 64). Por su parte Gómez (2019) complementa esta definición al afirmar que “este estilo de liderazgo se da cuando el líder centraliza la autoridad y ejerce su influencia en sus seguidores mediante el uso del poder, ya sea legítimo o coercitivo, y usualmente utiliza el premio o el castigo para persuadirlos” (Gómez, 2019, p. 43). Además, aquí el líder cree que tiene el

conocimiento de todos los procesos de trabajo, por ello recomienda o dispone de métodos de trabajo, protocolos, procedimientos a los que tiene que obedecer el subordinado; también, él es el tomador de decisiones de forma individual, las consultas a los trabajadores no se realizan, no son necesarias, estos no participan en la conducción de la organización, solo cumplen funciones asignadas, desconocen las metas organizacionales, la participación de los subordinados es muy limitada.

Para Chiavenato (2002), el líder autoritario es dominante, dicta órdenes y espera obediencia absoluta y ciega de sus seguidores, en situaciones así, los subordinados experimentan frustración, ansiedad, agresividad; los líderes infunden miedo, no inspiran respeto ni confianza; por tanto, la voluntad de trabajo del subordinado es de nivel bajo, el cumplimiento de las tareas implica vigilancia permanente del jefe (Pilay & Magallán, 2019).

Democrático o Participativo (Centrado en los subordinados):

Aquí el líder es el conductor del colectivo, pero no es el centro de la organización, es completamente opuesto al autoritario; los subordinados son el centro, son los actores principales en las decisiones que se adoptan, ejercen funciones, se comprometen en la consecución de los objetivos, muestran identidad con la organización. “El líder democrático considera que las metas y políticas son motivos de discusión y decisión grupal; ... favorece el intercambio de opiniones y posturas que surgen en las discusiones grupales” (Muñoz, 2016, p. 22). Entre el líder y los subordinados existe confianza, la comunicación es fluida, ascendente, descendente y horizontal, el líder reconoce sus errores, conoce las capacidades de su personal, estimula el buen desempeño, reconoce y recompensa por los logros, los castigos son casos aislados. “El liderazgo democrático se basa en la colaboración y participación de todos los

miembros del grupo” (Sánchez & Barraza, 2015, p. 164). Este liderazgo propicia que la responsabilidad de la conducción de la organización es tarea del líder y de los subordinados.

Para Warrick (1981) el líder democrático considera que la gente es honesta, por tanto puede depositarse la confianza en ellos, y además están comprometidos con la organización; este líder, practica el orden la disciplina, es motivador, gestiona el potencial de sus subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales así como los objetivos suyos y la de sus seguidores.

Según López et al (2003) el líder democrático “escucha las opiniones de sus seguidores; promueve la creatividad y participación en el grupo; considera iguales a todos los miembros de la organización; es capaz de delegar tareas” (p. 47).

Y según Gonos y Gallo (2013) un liderazgo democrático se determina por las siguientes características:

- 1) Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones, 2) Los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios, 3) Los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo, 4) Los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente, 5) Los líderes explican sus intenciones y la situación actual, y 6) Los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo (Villalva & Fierro, 2017, p. 159).

Los dos autores señalan características similares del liderazgo democrático; su principal rasgo es el involucramiento de los integrantes de una organización en la

adopción de decisiones, delegan tareas, proveen información actualizada.

Laissez-Faire (de políticas laxas):

Este estilo de liderazgo conocido también como liberal se caracteriza porque el líder “Utiliza un poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados independencia o autonomía en sus operaciones. En este estilo se permite que los subordinados fijen sus metas y los medios para lograrlas” (García, 2014, p. 64), aquí el líder se cree el facilitador de la toma de decisiones de sus subordinados, se mantiene aislado, los integrantes del grupo actúan individualmente, tienen autonomía, toman decisiones al margen del líder; en otras palabras, se deja hacer y deja pasar todo, porque se cree que ellos saben hacer lo que deben hacer, “el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa” (Sánchez & Barraza, 2015, p. 164).

En este liderazgo la fuente de poder no es usada; el líder no es efectivo, es de muy baja productividad, no interactúa con sus subordinados, no lidera la toma de decisiones, los subordinados actúan con autonomía, este tipo de liderazgo está muy cerca de terminar en la anarquía (Semprún & Fuenmayor, 2007, p. 355), porque en contextos así, siempre surgen facciones o grupos antagónicos formado por los subordinados que al final acaban en conflicto y agresividad que atenta contra la buena marcha organizacional.

Características principales del liderazgo laissez faire

Las características de este liderazgo se agrupan en los siguientes: **Delegación de poder**, Según Smith (2001) en este liderazgo la autoridad es asignada a los subordinados para la toma de decisiones, se espera que estos asuman responsabilidades por su propia voluntad e incluso toman decisiones que es

atribución del líder. Hay una completa libertad para que los subalternos tomen decisiones, el líder es el ausente en la organización. **Desinterés**, el líder no se involucra con el grupo de la organización, no tiene interés en alcanzar los objetivos organizacionales, espera que los subalternos se hagan cargo de ello.

Evasión de responsabilidad. Este líder laissez faire “no marca los objetivos ni metas con claridad, también es ineficaz en resolver conflictos, esta inactividad y su orientación permanente de no cumplir su responsabilidad, su falta completa de dar dirección está relacionada con la baja efectividad de la organización” (Pacsi et al, 2014, p. 70).

Efectos del liderazgo laissez faire

Este tipo de liderazgo es el menos efectivo, menos productivo en comparación con los otros liderazgos, con este liderazgo la concentración en el trabajo es bajo, la calidad del desempeño de los subordinados es bajo y poco satisfactorio. (Vega & Zavala, 2004) Este liderazgo puede funcionar con los subalternos altamente calificados y comprometidos con la organización.

Aquí se tiene un cuadro comparativo de los tres tipos de liderazgo:

Estilos de liderazgo según el enfoque del comportamiento

Estilos de Liderazgo	Autocrático Lewin (1939)	<ul style="list-style-type: none"> • Toma todas las decisiones. • No permite la participación del grupo • Dueño de información • No delega responsabilidades • Fija los objetivos a cumplir • Administra premios y castigos • Tiene control de todos y todas
	Democrático Lewin (1939)	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la participación activa del grupo • Agradece la opinión del grupo y no margina a nadie. • El objetivo es el bien grupal • Ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones • Delega tarea en otros y confía en la capacidad del grupo • Ofrece ayuda y orientación

Laissez faire Lewin (1939)	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones con participación mínima o nula • Prefieren normas claras. • Poco en el logro de objetivos • Influyen poco en el clima laboral
-------------------------------	--

Fuente: (Sánchez & Barraza, 2015, p. 164)

Enfoque de la contingencia

Este tipo de liderazgo propuesto por Fred E. Fiedler no se centra en los rasgos ni en el comportamiento de los líderes, si no en las situaciones, en los contextos, las circunstancias o contingencias que se presentan para la organización y cómo los líderes responden a dicha contingencia. Aquí se comprende que el liderazgo es contingente con la situación grupal, como la capacidad de lograr las metas, el involucramiento de los subordinados y otros, que le permite al líder tener influencia en el grupo (Barón, 1989).

Las contingencias siempre son diferentes y exigen respuestas diferentes ya que surgen distintos tipos de liderazgos. Las situaciones de crisis o turbulencias requieren un tipo de líder y los momentos de paz y tranquilidad exigen otro liderazgo. “Que quien quisiera ejercer como líder debía ser capaz de captar rápidamente las diversas situaciones con que se encontrase y seleccionar para cada una de ellas el estilo de liderazgo más apropiado” (Palomino, 2009).

Barón (1989, p.143) para explicar la necesidad de los tipos de liderazgo según las contingencias que se presentan en las organizaciones formula algunas hipótesis:

1) En un grupo de trabajo, caracterizado por tener una alta favorabilidad situacional para que el líder pueda ejercer influencia, son más eficaces los líderes motivados por las tareas que los líderes motivados por relaciones interpersonales; 2) En un grupo de trabajo caracterizado por tener unas intermedias o regulares condiciones de favorabilidad situacional para que el líder pueda ejercer su influencia, son más

eficaces los líderes motivados por las relaciones interpersonales que los motivados por la tarea; 3) En un grupo de trabajo caracterizado por tener muy baja favorabilidad situacional para que el líder pueda ejercer su influencia, son más eficaces los líderes motivados por la tarea que los motivados por las relaciones interpersonales. (p.143)

Aquí existen diversos estilos de liderazgo que se adecúan a variadas situaciones o contingencias. Cada situación exige un tipo de liderazgo; el líder ideal para una situación A, no es ideal ni útil para una situación B y viceversa.

Enfoque emergente.

Este enfoque comprende el liderazgo transformacional, que según Bass (1985) aquí, el líder inspira e impulsa a sus subordinados a realizar tareas que desbordan la capacidad habitual; pero el aspecto fundamental es que transforman el interés, la perspectiva, las emociones de los integrantes del grupo; aquí los subalternos asimilan, internalizan, toman conciencia de los objetivos del colectivo al cual pertenecen. Este liderazgo comprende la influencia idealizada, la inspiración, la estima personal del liderazgo.

Según Burns (1978) “el resultado de la transformación de liderazgo es una relación de estímulo recíproco y la elevación que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales” (p. 24). Es decir, el liderazgo no se limita en hacer de sus seguidores eficientes cumplidores de las metas organizacionales, sino en convertirlos en líderes, en conductores, que adopten nuevas cualidades, que se transformen como personas. Además, comprende que los subalternos deben cumplir sus funciones no solo para el beneficio de la organización sino también del suyo propio (Jones & George, 2010).

A continuación, se presenta de manera puntual los principales elementos de los

cuatro enfoques de liderazgo.

Elementos de los enfoques de liderazgo

Enfoque	Elementos
Enfoque de los rasgos	Líder Comunicación
Enfoque de comportamiento	Líder Subordinado Autoridad Resultado Toma de decisiones Comunicación, Motivación
Enfoque de la contingencia	Líder Seguidores Situación Contexto Organización Toma de decisiones Objetivos, Comunicación
Enfoque emergente	Líder Seguidores Organización Motivación Cliente. Objetivos

Fuente: (García, 2014, p. 68)

El liderazgo educativo.

Tradicionalmente los directores de las Instituciones Educativas han invertido abundante energía en el mantenimiento de la infraestructura del colegio, en el cuidado del respeto a las normas educativas, del calendario escolar y otros protocolos administrativos; pero este modelo administrativista-burocrático no es satisfactoria en la actualidad, no incide con fuerza en un aprendizaje aceptable de los alumnos ni estimulan un óptimo desempeño de los docentes.

Los estudios de problemas educativos plantean la necesidad de contar con líderes educativos y no con administradores burocráticos del sistema educativo, se requiere de escuelas no solo bien conducidas en términos burocráticos sino, también, escuelas en todo el país que garanticen una educación de éxito (Darling-Hammond, 2001). Es decir, los centros educativos

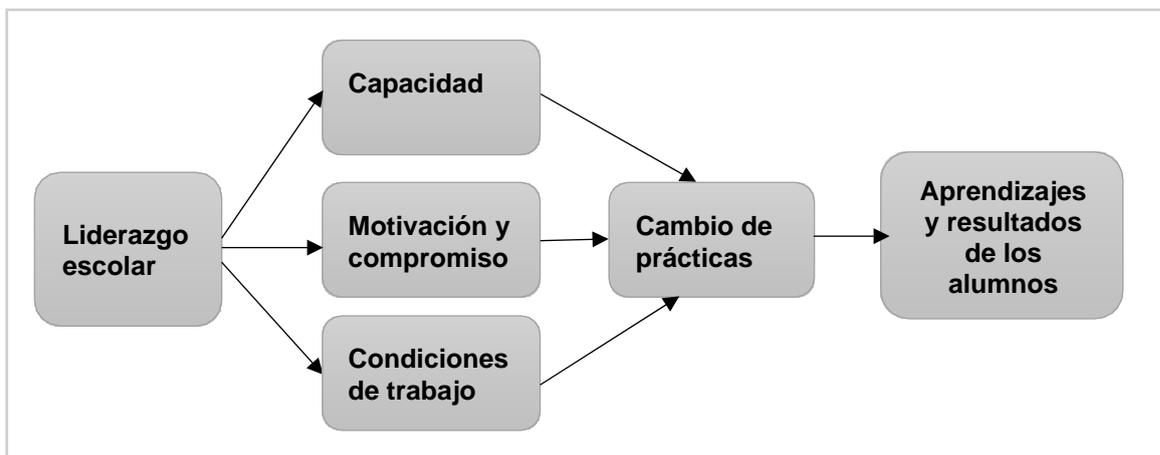
son instituciones “que deben garantizar a todos los alumnos los aprendizajes imprescindibles, y la dirección de la escuela está para hacerlo posible, centrando sus esfuerzos en dicha meta” (Bolívar, 2010, p. 10), en otras palabras, se necesita liderazgos para el aprendizaje. El MINEDU (2014) considera al “líder como la persona que influye, inspira y moviliza las acciones en función de lo pedagógico” (p.14), esta concepción es la más actualizada y aceptada en el campo educativo; asimismo, considera que:

reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos de lo administrativo a lo pedagógico señalando que el liderazgo pedagógico es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes. (MINEDU, 2014, p.9).

Pont et al (2008) expresan que el liderazgo educativo es uno de los factores de mucha importancia e imprescindible en una Institución Educativa, después de la labor docente, para alcanzar logros importantes en el aprendizaje de los alumnos. “El “efecto-director” es, normalmente, un efecto indirecto: no es él quien trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones para que se trabaje bien en ellas” (Bolívar, 2010, p. 5); Y los diversos autores coinciden en señalar que el director o el líder de la escuela, con la función administrativa que desarrollan, influyen directamente en cinco dimensiones y estas tienen impacto directo (medidos de 0-1) en el aprendizaje de los alumnos: “Promover el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado (0.84); Planificar y evaluar la enseñanza y el currículum (0.42); establecer metas y expectativas (0.35); Empleo estratégico de los recursos (0.34); Asegurar entornos de apoyo (0.27)” (P. 12).

El desempeño docente tiene un rol determinante en el aprendizaje de los alumnos, sin desconocer los factores institucionales, culturales, familiares, psicológicos, socioeconómicos, etc. que influyen en el aprendizaje, lo que implica mejorar el desempeño docente porque este impacta de forma directa en los estándares de aprendizaje de los alumnos. “Dicho desempeño está en función de la motivación y el compromiso, la capacidad o competencia y las condiciones en que trabajan” (Day et al,2009, p.13).

Los efectos del liderazgo escolar



Fuente: (Bolívar, 2010, p. 12)

A modo de síntesis se puede decir que el liderazgo educativo es ejercido según el MINEDU (2014) por:

un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad. (p.14)

Congruente con esta definición el “National College for School Leadership (NCSL)” conceptúa el liderazgo escolar como la influencia del líder en sus subalternos

y que los moviliza al logro de determinadas metas, “articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela” (Bush y Glover 2003, citado en GRADE, 2014, p.12).

El líder

El líder tiene muchas acepciones, es estudiado desde perspectivas teóricas, pero todos coinciden en señalar como la persona que tiene influencia en una organización o colectivo del cual es miembro, tiene seguidores, que a pesar de no tener autoridad jerárquica los moviliza, promueve la acción colectiva para alcanzar los objetivos y posee “autoridad moral” sobre su colectivo.

En concordancia con Martens (1987) las virtudes de un “liderazgo eficaz pueden ser la: “asertividad, empatía, habilidades de comunicación, autocontrol, confianza en los demás, persistencia, flexibilidad, aprecio de los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, ser persistentes y responsables,etc.” (p. 63).

Chiavenato (1993) también señala algunos atributos del líder: “íntegro, motivador, creativo, trascender a los demás, original, auténtico, inspirador y organizado, solidario, trabaja en equipo, comprometido, responsable, ejemplar, carismático, trabaja a largo plazo, emprendedor, agente de cambio, servicial y excelente comunicador” (p. 25).

El liderazgo educativo en el Perú

Los gobernantes del Perú han entendido que el sistema educativo nacional tiene deficiencias y la calidad de aprendizaje de los alumnos es muybaja, la que se refleja en los exámenes PISA, por lo que buscan sustituir la vieja administración burocrática por un liderazgo directivo, porque “la reforma de la escuela requiere

configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico” (MINEDU, 2014, p. 14).

El Marco de Buen Desempeño Directivo

El gobierno peruano en su afán de reformar la gestión de la escuela pública para mejorar la enseñanza-aprendizaje ha creado distintas normas y uno de ellos es el “Marco de Buen Desempeño del Directivo” que establece la visión compartida del liderazgo pedagógico, centrado en los aprendizajes; con este lineamiento se busca que las escuelas sean conducidas por líderes y no por un personal burocrático cuyas acciones se reducen al cumplimiento de las normas administrativas, se pretende que el nuevo director movilice a los integrantes del Colegio hacia el logro de la calidad del aprendizaje, se debe entender que “el liderazgo pedagógico del directivo es un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación” (MINEDU, 2014, p.18).

En el marco del desempeño docente se reconoce que la escuela no ha cambiado en los últimos cien años, mantiene sus viejas estructuras que no se ajustan a las demandas de la educación actual, algunas de sus características vigentes según el MINEDU (2014) son:

- 1) Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes.
- 2) Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.
- 3) Instrumentos de gestión de cumplimiento solamente normativo y poco funcionales.
- 4) Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos.
- 5) Desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa.
- 7) Directivos con prácticas autoritarias o permisivas.
- 8) Una relación

vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada. (p. 12)

Estas características muestran a la escuela tradicional como una entidad carente de liderazgo, los directivos las administran al margen de los objetivos del aprendizaje, están desvinculados de la familia de los estudiantes, de los alumnos y los profesores mismos, en fin, de toda la comunidad educativa. Esta situación exige cambios en la estructura, en la dinámica de la entidad educativa para lograr los aprendizajes significativos.

En el Marco del Buen Desempeño del Directivo, se reconoce que la Institución Educativa y los estudiantes son los ejes centrales de toda política educativa, para fortalecer la enseñanza, el liderazgo, la participación social y se propone los cambios estructurales siguientes:

Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todas y todos los estudiantes. Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela; Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad (MINEDU, 2014, p. 12).

3.3. Bases conceptuales

Desempeño docente

Los desempeños son las acciones de las personas en diversos aspectos de la vida, en el deporte, en el rol paternal, como estudiante y otros; y puede ser medido en

base a la productividad, a los resultados obtenidos u objetivos alcanzados. Chiang et al (2010) entiende que el desempeño “mide la cantidad y calidad del trabajo, la responsabilidad, disponibilidad de evaluación, principalmente la eficiencia en el logro de objetivos con el uso adecuado de los recursos” (Orellana, 2019, p. 52).

El desempeño docente es entendido como el cumplimiento de sus funciones del profesor con los estudiantes y la institución educativa, “es el conjunto de acciones, funciones y responsabilidades que el docente tiene con la institución a fin de lograr la calidad académica en el proceso enseñanza-aprendizaje” (González et al, 2019 citado por Incio & Capuñay, 2020, p. 2); pero, los docentes también cumplen funciones en el contexto sociocultural donde laboran, en las vivencias del aula y otros contextos, es decir cumplen roles en el campo profesional, personal y social (Zarate, 2011).

Dimensión profesional, como indica su propio nombre, este desempeño es eminentemente profesional, aquí el docente planifica la enseñanza- aprendizaje, diseña la estrategia, adecúa la metodología de enseñanza, escoge los recursos y materiales en función a los temas de clase, evalúa a los estudiantes para reforzar los aprendizajes, guía el proceso adecuado con la finalidad de lograr un óptimo aprendizaje del alumno. El profesor genera empatía con los alumnos, crea ambientes de respeto, compañerismo, afectividad y solidaridad entre los estudiantes (Martínez & Villardón, 2015).

Dimensión personal, en este aspecto el profesor se muestra como una persona humana, solidaria, ética, respetuosa, tolerante, empática con los estudiantes y la sociedad; también, vislumbra un carácter intelectual, crítico, innovador, reflexivo, sociable, y muy accesible a todos, ayuda a los alumnos en la construcción de su

proyecto de vida hacia el saber (Pérez, 2012).

Dimensión social, el profesor forma estudiantes con valores, comprometidos con su entorno social para que sean líderes; es el ejemplo de valores, cultura, prudencia, tolerancia; se compromete con la problemática social, ayuda a solucionarlo, es un líder local; promueve actividades culturales, deportivas, sociales, para generar integración social. La cita siguiente refleja la importancia social del maestro “ayer el sabio de la tribu, hoy el docente, asume la función educativa que tiene por finalidad ayudar a atribuir significado y sentido a la vida: comprender para intervenir activa y responsablemente en el mundo que existe y en cuyo diseño participa” (Nosei, 2004, p. 50).

Expectativas del estudiante respecto del docente

Los estudiantes construyen conceptos personales sobre sus docentes, elaboran juicios de valor, los clasifican como malos, regulares, excelentes, tolerantes, democráticos, motivadores. Según Fernández y Álvarez (2011), citado en Hernández & Linette, (2019, p. 54), para los alumnos, un buen profesor tiene:

- Claridad en las explicaciones: sus ideas son entendibles.
- Entusiasmo en su trabajo: domina los temas que enseña, infunde entusiasmo
- Motivación: valoran el aprendizaje del alumno y motiva a seguir estudiando.
- Interacción: practica relaciones horizontales, genera confianza.
- Autoridad: tiene el control de los alumnos sin recurrir al castigo o amenaza.

El marco del buen desempeño docente

Los gobiernos tienen el mandato de ofrecer una escuela adecuada para el aprendizaje de calidad de los estudiantes. En el “Marco del Desempeño Docente” se

plantea que:

Para el logro de los aprendizajes fundamentales se requiere que la escuela asuma la responsabilidad social de tales aprendizajes, exhiba una gestión democrática y lidere la calidad de la enseñanza. Esto le exige movilizarse para alcanzar los aprendizajes previstos promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en todas sus expresiones. (MINEDU, 2012, p. 14).

En este sentido, en el “Marco de Buen Desempeño Docente” se fijan sus dominios, competencias, desempeños de manera puntual, para que los docentes puedan cumplir con sus funciones a cabalidad, en base a las exigencias del aprendizaje de los estudiantes. Al respecto el MINEDU dice:

El Marco de Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante el Marco, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera que dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente. (p.24)

Los dominios

Es un determinado campo de ejercicio del profesor y comprende su desempeño profesional relacionados con el aprendizaje del alumno y son cuatro, propuestos por el MINEDU (2012):

Dominio 1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Comprende todo el

trabajo pedagógico, como elaboración del programa curricular, las unidades didácticas, preparación de clases y otros. **Dominio 2.** Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Comprende el proceso de enseñanza-aprendizaje, como el dominio de contenidos del tema, desarrollo de clases, uso de estrategias metodológicas, procesos de evaluación, motivación, retroalimentación, etc. **Dominio 3.** Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. El profesor debe promover la creación de una red de escuelas para conformar comunidades de aprendizaje, crear un clima institucional apropiado, integración con los padres de familia y la sociedad local, respetar a la comunidad. **Dominio 4.** Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Aquí el profesor reflexiona sobre su práctica cotidiana como docente y de sus colegas, participa en eventos de desarrollo profesional, conoce los resultados del aprendizaje de los estudiantes y está informado sobre las políticas educativas. (p.16)

Las competencias del docente

“Para efectos del presente documento, se entiende la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos, no solo como la facultad para poner en práctica un saber” (p.26). En el “Marco del Desempeño Docente” se propone 4 dominios y 9 competencias.

Dominios y competencias

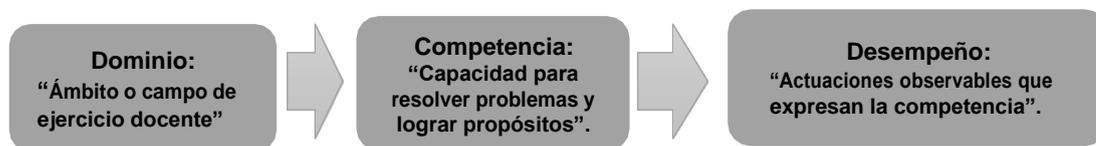
Dominio 1 Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Competencia 1 “Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral”.
	Competencia 2 “Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión”.
Dominio 2 Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Competencia 3 “Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales”.
	Competencia 4 “Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales”.
	Competencia 5 “Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales”.
Dominio 3 Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Competencia 6 “Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad”.
	Competencia 7 “Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados”.
Dominio 4 Desarrollo de la profesionalidad la identidad docente	Competencia 8 “Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional”.
	Competencia 9 “Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social”.

Fuente: (Ministerio de Educación, 2012, p. 28)

Los Desempeños

El MINEDU (2014) en el Marco de Buen Desempeño Docente expresa que el desempeño son acciones de las personas a través de las cuales expresan sus competencias y estas pueden ser evaluadas. Las formas de hacer las tareas muestran los niveles de competencia aprendidas por la persona.

Relación dominios, competencias y desempeños según MINEDU (2014):



Bases conceptuales.

Aprendizaje. Es el proceso mediante el cual se adquieren conocimientos nuevos, conductas, habilidades, competencias, valores, como resultado de un aprendizaje intencionado, de la práctica cotidiana o de la enseñanza en los centros educativos. El aprendizaje en los centros educativos está planificado, se usan estrategias metodológicas, didácticas, se requiere de especialistas en el tema y se establecen estándares de los niveles de aprendizaje los que son evaluados, para medir el aprendizaje de los alumnos. Para Saljö (1979) el aprendizaje tiene las siguientes concepciones “1. como incremento de conocimiento. 2. como memorización. 3. Como adquisición de datos y procedimientos que pueden ser utilizados en la práctica. 4. como abstracción de significado. 5. como un proceso interpretativo que conduce al conocimiento de la realidad” (González, 1997, p. 7).

Calidad educativa. El Estado peruano en la “LEY GENERAL DE EDUCACIÓN Nro. 28044” define a la calidad de la educación como “el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida”.

Desempeño. Son acciones y conductas de los trabajadores que desarrollan en sus centros de trabajo, el cual les permite ser evaluados por sus superiores; del desempeño, también, depende la productividad de la institución y el alcance de sus objetivos. Para Campbell et al (1990) el desempeño laboral son acciones y conductas, pero

sobresalientes, del trabajador que impulsan el desarrollo de los objetivos. Méndez (2000) señala que con los años se ha convertido en una herramienta de medición de cada puesto de trabajo, para retroalimentar a los trabajadores y permitir que ellos conozcan su nivel de eficiencia. Estos conceptos son trasladados a la educación para cuidar la eficiencia y la calidad de trabajo de cada docente y del personal directivo.

Director. El ministerio de Educación señala la Misión del director de la Institución Educativa de la forma siguiente:

Liderar, supervisar y evaluar la gestión escolar y técnico productiva de la institución educativa a su cargo, mediante el aseguramiento de condiciones operativas, la supervisión y monitoreo del desempeño de los procesos pedagógicos, con el fin de garantizar el acceso, permanencia, culminación de la trayectoria escolar y posterior inserción laboral de los estudiantes asegurando la calidad del servicio educativo, la integridad físico-emocional de todos los estudiantes, el respeto a la diversidad y la mejora de los aprendizajes, en el marco del Currículo Nacional de Educación Básica o los Lineamientos Académicos Generales para los Centros de Educación Técnico Productiva, según corresponda. (MINEDU, 2021, p. 16).

El director es el responsable administrativo de una I.E. él se encarga de la planificación, de los calendarios académicos, del control docente y estudiantes, cumple tareas administrativas y burocráticas. Andere (2017) asegura que el director “dirige la escuela muchas veces en automático, con base en soluciones pasadas, probadas, estructuradas y está atrapado o secuestrado por la cotidianidad” (p.142), de los que se trata es que este director sea “el líder que vive la escuela y que siempre busque nuevas opciones y nuevos caminos para crecer y evolucionar, cualitativa y

cuantitativamente” (p.142)

Educación Básica Regular. Abarca los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, destinada a los niños y adolescentes.

Identidad institucional. Es cuando los miembros de una institución se sienten ser parte de ella, tienen vínculos formales y afectivos, asumen compromisos en su bien, desarrollan acciones a cambio de nada, hacen suyos los problemas de la institución y se comprometen con su solución (Arias & Cantón, 2007). La identidad es necesaria “para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades” (Alveiro, 2009)

Institución educativa. Comprende a los centros educativos de los tres niveles de la Educación Básica Regular: inicial, primaria y secundaria. Estas pueden ser privadas o públicas.

Participación educativa. Comprende el involucramiento de los miembros de la comunidad educativa en asuntos administrativos y de aprendizaje de los alumnos; pero principalmente involucra a los profesores, estudiantes, personal administrativo y el director. La toma de decisiones con la participación de todos es la esencia de una gestión democrática, y las experiencias demuestran que tiene resultados positivos en el aprendizaje y en la marcha institucional (Villaverde, 1997).

Política educativa. Díez Hochleitner (1996) sostiene que “la política educativa es el conjunto de principios, objetivos y fines que orientan la acción educativa en los ámbitos estatal o supranacional y, en cierta medida, también en el de las instituciones privadas” (Capella, 2004, p. 11). Congruente con este concepto, se puede decir, que la política educativa es la acción del gobierno sobre los diversos

problemas de la educación, los gobiernos fijan los objetivos, la estructura, los contenidos, el presupuesto económico, de la educación y la política salarial de los docentes, etc.

Sistema Educativo Peruano. Organización de la Educación Peruana, la que se encuentra contemplada en la Ley General de Educación, y se estructura en etapas, niveles, modalidades, ciclo y programas. Comprende la primera etapa: Educación básica y la Segunda etapa: Educación superior.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ámbito

El estudio comprende a los profesores de las Instituciones Educativas públicas, del nivel secundario de la ciudad de Huánuco. Estas Instituciones son:

Colegio Nacional Mixto “Príncipe Illathupa”.

Institución Educativa “Milagro de Fátima”

Institución Educativa “Juana Moreno”.

Institución Educativa Emblemática “Nuestra Señora de las Mercedes” Gran Unidad Escolar Leoncio Prado

Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan”.

4.2. Tipo y nivel de investigación.

La presente investigación fue básica. Según Carrasco (2006) la investigación de este tipo tiene por finalidad aportar conocimiento teórico sobre una determinada realidad. Aquí se estudió el liderazgo y su asociación con el desempeño docente, dichos resultados permitieron conocer el grado de relación que existe entre estas dos variables.

El nivel de investigación fue explicativo. Según Supo (2017) en este nivel se puede demostrar la relación causa-efecto de las variables sin realizar experimentos sino en base a observaciones de la realidad; afirmación que se apoya en Bradford Hill que según él los estudios explicativos observacionales se puede realizar sin grupos experimentales y tiene tres criterios de causalidad a) asociación, b) fuerza de asociación, c) relación temporal determinado (Sanchez & Reyes, 2017).

4.3. Población y muestra

4.3.1. Descripción de la población

Carrasco (2006) expresa que población “es el conjunto de todos los elementos que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación” (p.236), y en esta investigación estuvo constituida por los docentes de las instituciones educativas públicas siguientes:

Institución Educativa	Nro. de docentes
Colegio Nacional Mixto “Príncipe Illathupa”.	49
Institución Educativa “Milagro de Fátima”	39
Institución Educativa “Juana Moreno”.	20
Institución Educativa Emblemática “Nuestra Señora de las Mercedes”	87
Gran Unidad Escolar Leoncio Prado	92
Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan”.	48
Total	335

4.3.2. Muestra y método de muestreo

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández et al, 2014, p. 175). En esta investigación la muestra fue el subgrupo de docentes que está distribuidos en seis instituciones educativas.

La muestra se calcula mediante la fórmula siguiente:

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

n = tamaño de la

muestra

N=Tamaño de la

población

p= 50 = 0.50, proporción de la población con característica de interés

q =50 = 0.50, proporción de la población sin las características de

interése = error 5% = 0.05.

$z =$ Nivel de confianza 0.95 = 1.96.

Dado que la población se encuentra distribuido en seis colegios, la muestra fue probabilística estratificada. El procedimiento para la estratificación es el siguiente:

$$ksh = \frac{nh}{N\bar{h}} = \frac{180}{335} = 0.53731343$$

$$(Nh)(fh) = nh$$

Muestra probabilística estratificada de los docentes de las Instituciones Educativas públicas de la ciudad de Huánuco.

Institución Educativa	Total, población docentes (fh)= 0.53731343 Nh(fh) = nh	Muestra nh
Colegio Nacional Mixto “Príncipe Illathupa”.	49	26
Institución Educativa “Milagro de Fátima”	39	21
Institución Educativa “Juana Moreno”.	20	11
Institución Educativa Emblemática “Nuestra Señora de las Mercedes”	87	47
Gran Unidad Escolar Leoncio Prado	92	49
Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan”.	48	26
Total	335	180

4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión:

Los docentes incluidos en la investigación cumplieron los criterios siguientes:

- Docentes de nivel secundario que laboran en uno de los seis colegios de la ciudad de Huánuco.
- Docentes que fueron seleccionados aleatoriamente para conformar la muestra de estudio
- Docentes que aceptaron conformar la muestra.

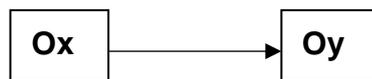
Criterios de exclusión: los excluidos del proceso investigativo fueron:

- Docentes que laboran en otros colegios y no en la ciudad de Huánuco.
- Docentes que no fueron seleccionados aleatoriamente para conformar la muestra.
- Docentes que no aceptaron ser parte de la muestra de estudio.
- Personal administrativo que labora en cualquiera de los seis colegios de la ciudad de Huánuco.
- Docentes que no son del nivel secundario

4.4. Diseño de investigación

Por diseño de investigación se entiende al “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento del problema” (Hernández et al, 2014, p. 128). En la presente investigación se empleó el diseño no experimental de cortetransversal.

El siguiente esquema del diseño es:



Ox= observaciones obtenidas de la variable x.Oy= observaciones obtenidas de la variable y.

4.5. Técnicas e instrumentos.

4.5.1. Técnicas

Revisión bibliográfica.

Esta técnica se ha utilizado para recopilar información de diversas fuentes bibliográficas para la descripción de la problemática y el marco teórico (antecedentes y bases teóricas).

La encuesta, con esta técnica se recolectó información de los elementos que conforman la muestra.

4.5.2. Instrumentos

Gestor bibliográfico, con la finalidad de simplificar el trabajo y elaborar las citas bibliográficas se ha utilizado el gestor bibliográfico Mendeley con lo que automáticamente se ubica los autores de las citas y se listan las referencias bibliográficas.

El cuestionario, se ha elaborado dos cuestionarios uno para los estilos de liderazgo directivo y otro para el desempeño docente; los cuestionarios tienen escala Likert.

4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos

Los cuestionarios para recabar datos fueron validados por expertos, previa evaluación de sus aspectos como la relevancia, la coherencia, la suficiencia y la claridad, luego fueron aplicados a la muestra.

4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de Datos

Para garantizar la confiabilidad de los cuestionarios este fue aplicado, previamente, a un grupo piloto conformado por 20 docentes; y dichos datos fueron evaluados con el Alfa de Cronbach, donde se obtuvo el coeficiente de 0,86 en el cuestionario de estilos de liderazgo y 0,82 en desempeño docente. Estos coeficientes son de valor alto que implica que los instrumentos son confiables.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.

Se realizaron dos tipos de análisis:

Análisis descriptivo, la información de campo se presentan en tablas de frecuencia según las dimensiones y se realiza el análisis descriptivo de los resultados, donde se indican el comportamiento, las características externas de cada una de las dimensiones.

Estadística inferencial, se realiza el análisis inferencial, para el cual se establecen correlaciones entre las variables de las hipótesis.

4.7. Aspectos éticos.

La investigación fue desarrollada en los colegios secundarios del radiourbano de Huánuco y no afectó la integridad física, moral, ni el honor de los docentes, directores, estudiantes y otros integrantes de dicha comunidad educativa; asimismo, no les ocasionó perjuicios económicos y materiales, tampoco fueron

beneficiarios de estipendios económicos. Los cuestionarios eran anónimos, se aplicaron previo consentimiento informado del docente y respondieron las preguntas con libertad y autonomía; y los resultados de los cuestionarios fue empleado solo en esta tesis.

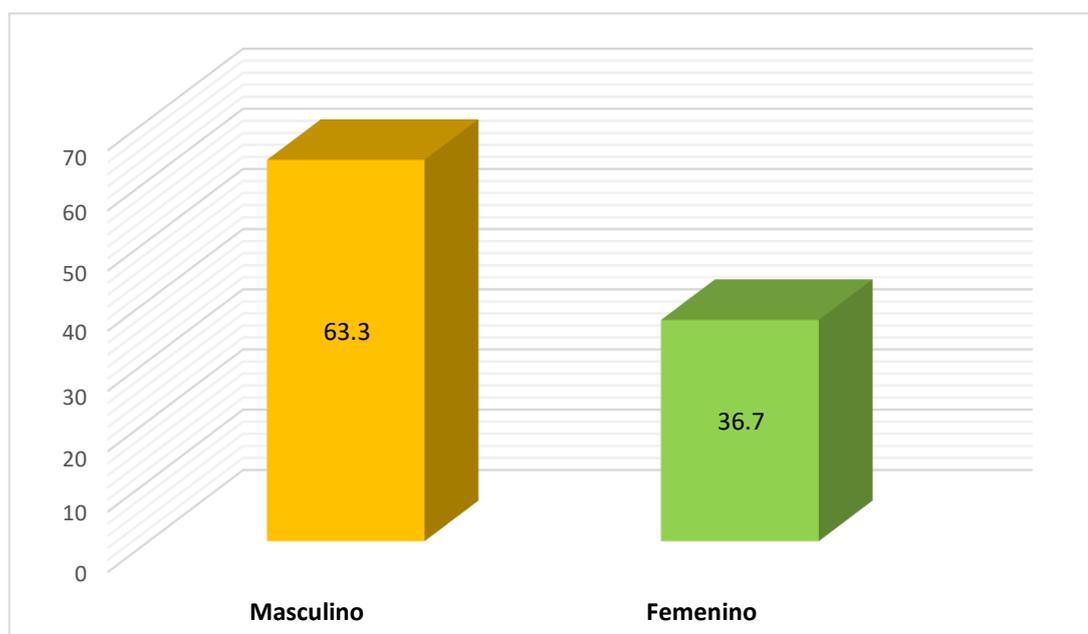
CAPITULO V. RESULTADOS Y DISCUSION.

5.1. Análisis descriptivo

Tabla 1: Género de los docentes encuestados

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	114	63,3	63,3
Femenino	66	36,7	100,0
Total	180	100,0	

Figura 1 Género de los docentes encuestados

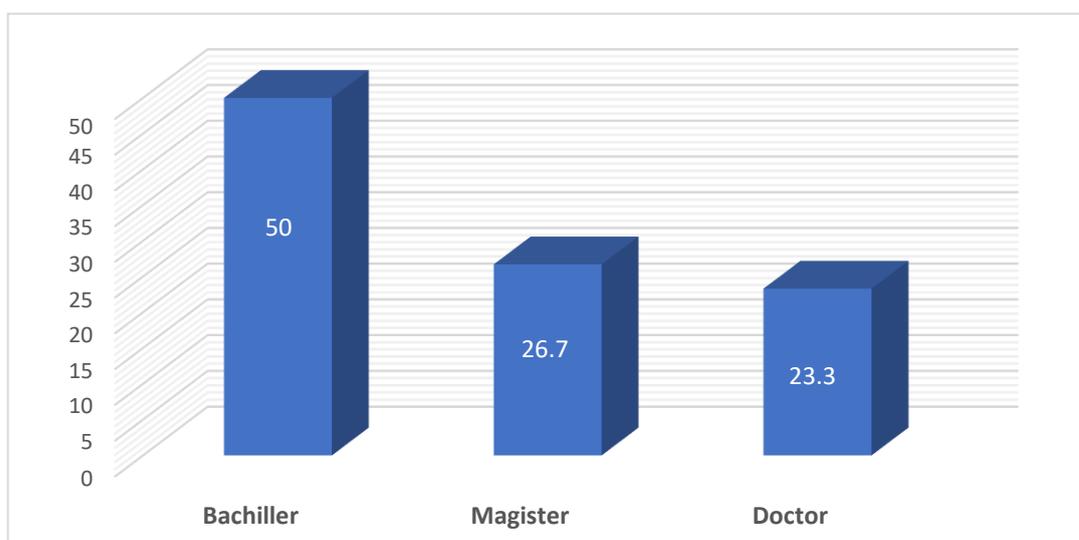


Los docentes que respondieron al cuestionario fueron 63,3% del género masculino y 36,7% del femenino. Los mismos que han sido seleccionados aleatoriamente en el muestreo.

Tabla 2: Grado académico de los docentes encuestados

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bachiller	90	50,0	50,0
Magister	48	26,7	76,7
Doctor	42	23,3	100,0
Total	180	100,0	

Figura 2: Grado académico de los docentes encuestados



En el estudio se tomó en cuenta los grados académicos porque evidencian los niveles académicos superiores alcanzados por los docentes. Se identificó que la mitad, el 50% de los docentes se encuentran con el grado académico de Bachiller; el 26,7% posee el grado de Magister; el 23,3%, el grado de Doctor. Estos datos muestran que el 50% de los docentes tienen altas capacidades educativas, la cual redunda positivamente en el aprendizaje de calidad de los estudiantes.

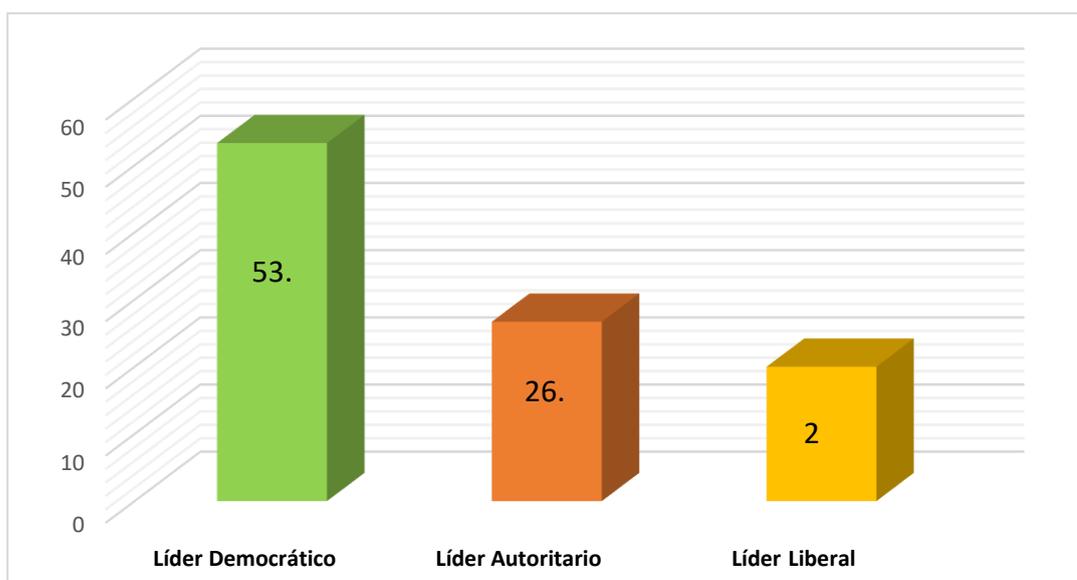
Variable: Estilo de liderazgo

Tabla 3: Estilo de Liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de nivel Secundario de la Ciudad de Huánuco en el 2023

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	-------------------	----------------------

Líder Autoritario	48	26,7	26,7
Líder Liberal	36	20,0	46,7
Líder Democrático	96	53,3	100,0
Total	180	100,0	

Figura 3: Estilo de Liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de nivel Secundario de la Ciudad de Huánuco en el 2023



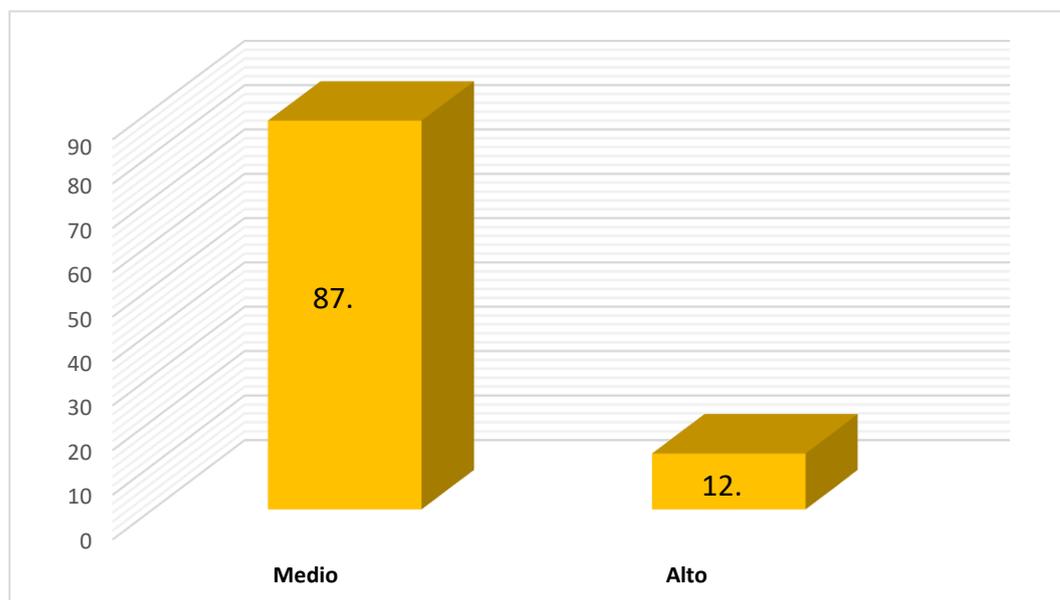
Se identificaron tres tipos de liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de Huánuco. Para el 53,3% de los docentes sus directores son democráticos, es decir los docentes participan en la toma de decisiones; para el 26,7%, son líderes autoritarios, actúan con verticalidad sobre la comunidad educativa; y el 20,0% afirma que los directores son líderes liberales, no tienen participación efectiva en la conducción institucional de su escuela.

Dimensión: Estilo de liderazgo autoritario.

Tabla 4: Liderazgo Autoritario en las Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la Ciudad de Huánuco en el 2023

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel Medio	42	87,5	87,5
Nivel Alto	6	12,5	100,0
Total	48	100,0	

Figura 4: Liderazgo Autoritario en la Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la Ciudad de Huánuco en el 2023



Este liderazgo es impositivo, dogmático, dicta órdenes, es vertical (Lewin, 1951 citado en García, 2014). Mediante el cuestionario se obtuvo información sobre la intensidad de la verticalidad de los directores que ejercen este tipo de liderazgo. El 87,5% de los docentes reconocen la autoridad vertical del director, pero esta no es tan severa, es de nivel medio; es decir, los directores son autoritarios benevolentes, se acercan a sus subordinados, toma alguna de sus ideas, su estrategia de motivación son el premio y la sanción (Gómez, 2019), aparentemente el docente participa en la toma de decisiones, pero el director tiene la última palabra.

Hay un 12,5% de docentes que considera que el autoritarismo del director es de nivel alto, severo. Aquí el líder es dominante, busca obediencia absoluta y mecánica (Chiavenato, 2002), lo que implica que el director es arbitrario e impositivo. Los estudios sobre este liderazgo afirman que es dañino para los subordinados; las organizaciones con esta conducción no dan grandes frutos, por el contrario, crea ambientes tensos, genera frustración, ansiedad en los subordinados,

no inspira confianza (Chiavenato 2002); por tanto, en las Instituciones Educativas de Huánuco estaría creando miedo, desconfianza y un bajo nivel de compromiso laboral de los docentes. Los directores que practican este liderazgo asumen que la conducción de la institución es de su competencia exclusiva, él toma las decisiones, los docentes sólo cumplen órdenes bajo su supervisión, sanciona y amenaza, no valora las opiniones ni los aportes de los docentes y otros miembros de la comunidad educativa.

Dimensión: Estilo de Liderazgo Liberal.

Tabla 5 Liderazgo Liberal Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la Ciudad de Huánuco en el 2023

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	36	100,0	100,0
Total	36		

El 100% de los docentes consideran que sus directores practican el Liderazgo Liberal, pero a nivel intermedio, es decir no son completamente liberales. Según la definición de García (2014) este liderazgo consiste en hacer poco uso del poder, los subordinados son autónomos; en esta lógica los directores no cumplen sus funciones a cabalidad, no emplean su poder para conducir la institución, los deja a criterio de los docentes, ellos fijan sus metas libremente y pueden cumplirlo o no. Los directores que practican este liderazgo no son efectivos, no coordina con sus subordinados, fomenta la autonomía de docentes, y empujan a la institución hacia la anarquía (Semprún & Fuenmayor, 2007). En Huánuco, con este liderazgo, estaría ocurriendo que las instituciones educativas no tengan un norte, se estaría propiciando contextos favorables para la aparición de grupos docentes enfrentados, que los docentes se

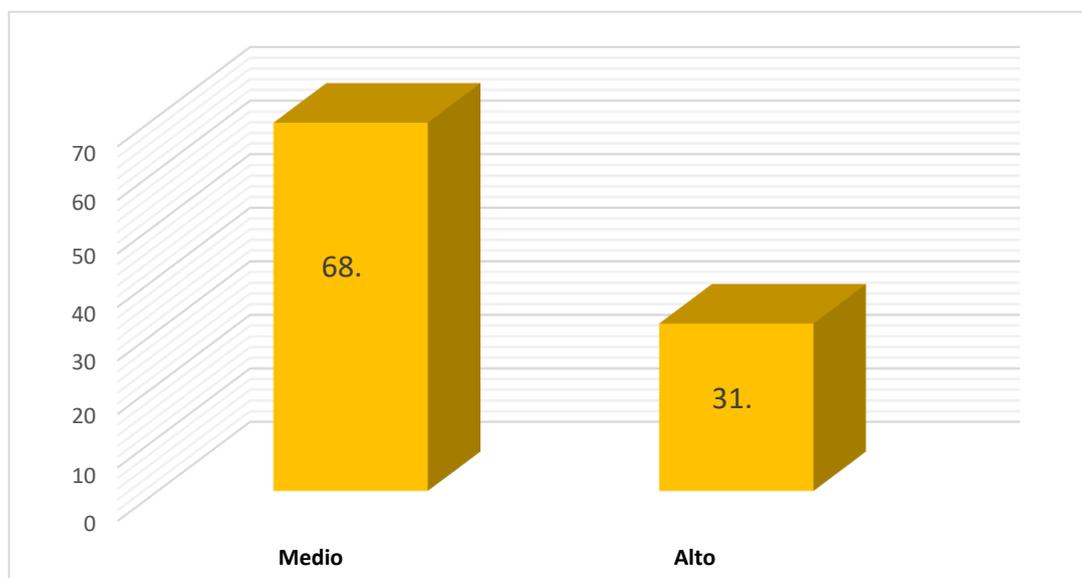
arrogen decisiones del director, y este evade sus responsabilidades, por consiguiente las instituciones educativas tendrían bajaefectividad.

Dimensión 3: Estilo de liderazgo democrático

Tabla 6: Liderazgo Democrático Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la Ciudad de Huánuco en el 2023

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	66	68,8	68,8
Alto	30	31,3	100,0
Total	96	100,0	

Figura 5: Liderazgo Democrático Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la Ciudad de Huánuco en el 2023



De los docentes que caracterizaron como líderes democráticos a sus directores, el 68,8% afirma que el ejercicio de dicho liderazgo es de nivel medio y para el 31,3%, de nivel alto. Estos directores a diferencia de los anteriores comprenden que los subordinados son los actores principales en la toma de decisiones y en el logro de los objetivos, entienden que “las metas y políticas son motivos de

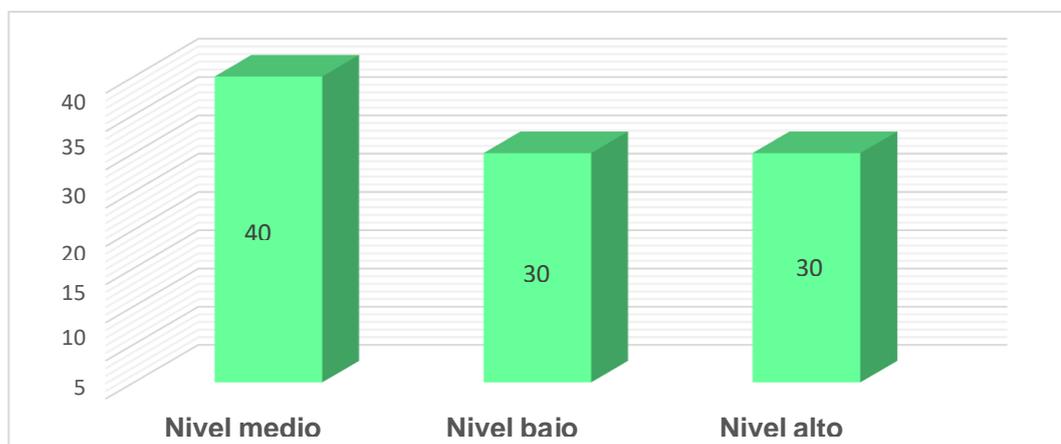
discusión y decisión grupal” (Muñoz, 2016, p. 22). Los directores que practican la democracia a un nivel alto buscan la colaboración y participación de todos los miembros del grupo (Sánchez & Barraza, 2015), fomenta la responsabilidad de todos en la conducción de la institución; toma decisiones conjuntamente con los docentes, padres de familia y estudiantes; aceptan las opiniones, siempre consultan con sus subordinados sobre múltiples asuntos; respeta las funciones y decisiones de los órganos de menor jerarquía, valora el trabajo del resto, delega funciones, transmite confianza, comparte información, se comunica horizontalmente, respeta a los miembros de la comunidad educativa. Según la teoría, estos líderes tienen alta efectividad en el desarrollo institucional, por consiguiente, los colegios bajo esta conducción deben alcanzar logros importantes.

Variable: Desempeño docente

Tabla 7: Desempeño de los docentes

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	54	30,0	30,0
Nivel medio	72	40,0	70,0
Nivel alto	54	30,0	100,0
Total	180	100,0	

Figura 6: Desempeño de los docentes



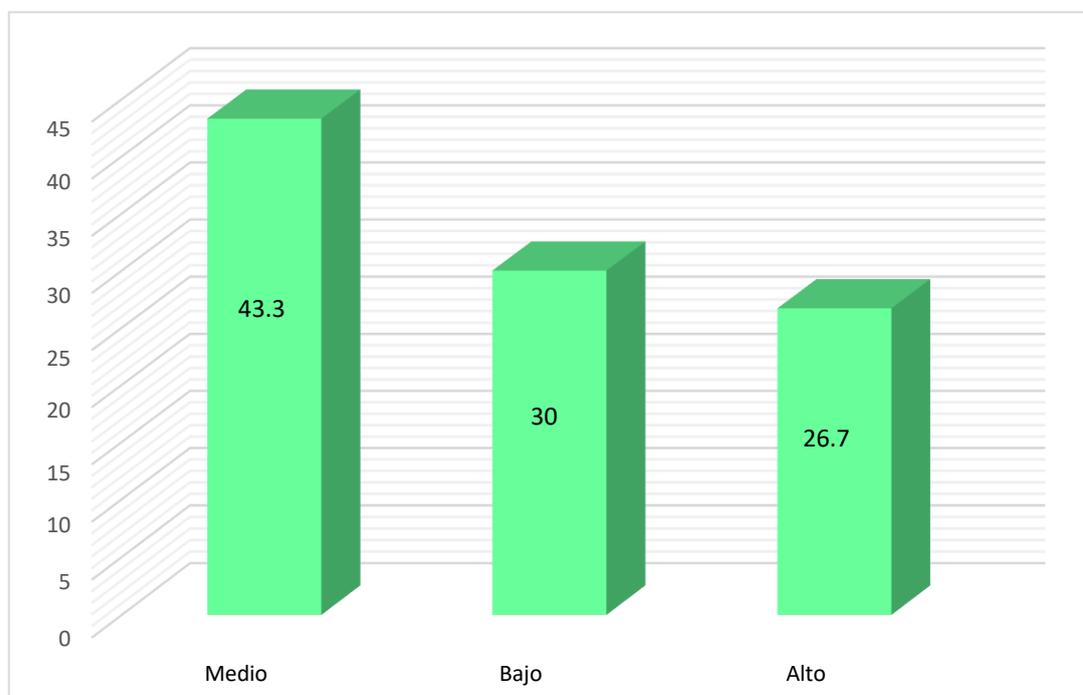
El desempeño de los docentes es la variable independiente del presente estudio, engloba a las dimensiones: preparación del docente para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión de la escuela, desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Luego de su medición mediante el cuestionario se identificó que el 40% de los docentes sostienen que su desempeño es de nivel medio; el 30%, que su nivel es bajo; y el 30%, alto.

Dimensión 4.

Tabla 8: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	54	30,0	30,0
Medio	78	43,3	73,3
Alto	48	26,7	100,0
Total	180	100,0	

Figura 7: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes



Los datos evidencian que en esta dimensión los docentes se encuentran en tres

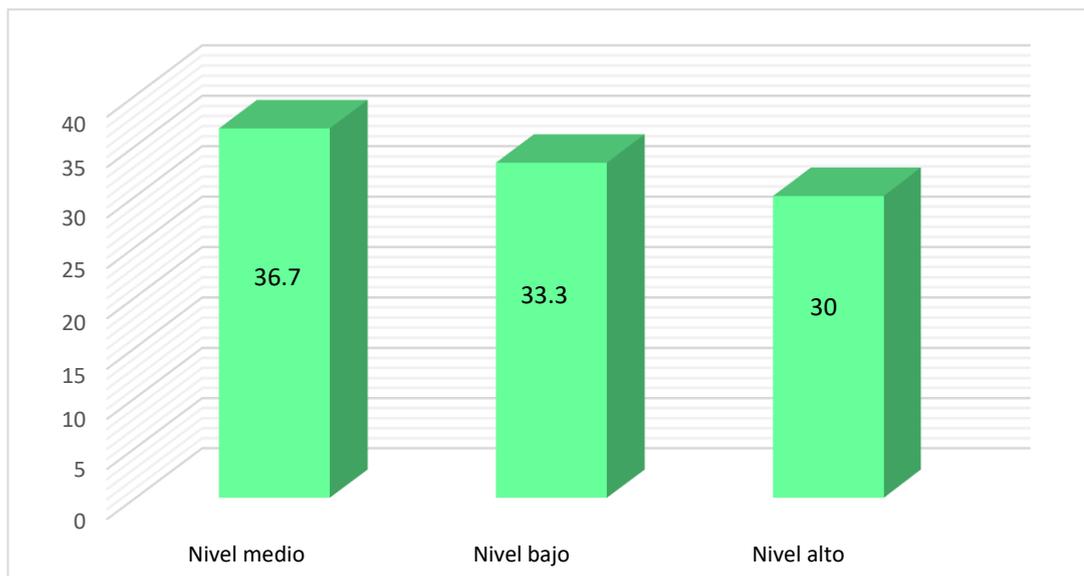
niveles de desempeño: bajo, medio, alto. El 43,3% está en el nivel medio, cercano a la mitad, lo que significa que los docentes tienen un desempeño regular y no excelente en la elaboración del plan curricular, en la preparación de clases y en el dominio de las competencias. Las competencias comprenden el conocimiento de las características de los estudiantes, del contenido de las disciplinas que enseña, la promoción de capacidades de sus estudiantes, el uso de recursos disponibles y la revisión permanente de la programación curricular. Si los docentes tienen un desempeño a nivel medio en estos aspectos, quiere decir que no preparan los recursos, los materiales, adecuadamente, para la enseñanza; además, presentan deficiencias en el dominio de las competencias, los cuales van a redundar en el aprendizaje de baja calidad en los estudiantes de los colegios de Huánuco; situación que es preocupante porque en este nivel se encuentra casi la mitad de los docentes. En el desempeño de nivel bajo también se ubican un porcentaje significativo del 30%, el cual profundiza la gravedad del problema. Pero hay un porcentaje significativo del 26,7% que tienen un alto desempeño, lo que implica que cuentan con los recursos, los conocimientos idóneos para su aplicación en el proceso de aprendizaje-enseñanza de los alumnos.

Dimensión 5.

Tabla 9: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	60	33,3	33,3
	Nivel medio	66	36,7	70,0
	Nivel alto	54	30,0	100,0
	Total	180	100,0	

Figura 8: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes



En esta dimensión el docente debe dominar los procesos de enseñanza- aprendizaje, conocer el tema que enseña, desarrollar las clases con idoneidad, dominar metodologías de enseñanza, evaluar el aprendizaje y crear ambientes propicios para el aprendizaje y la formación de ciudadanos reflexivos e interculturales. Los docentes para tener un óptimo desempeño deben conocer y aplicar estos aspectos en la enseñanza de sus alumnos.

Los datos de la tabla 9 y la figura 8 muestran que el 36,7% de los docentes tienen desempeño de nivel medio, dominan sus temas y competencias a nivel intermedio y no con idoneidad, por lo que el desarrollo de las clases tampoco son los más adecuados, no usan la metodología eficientemente; estos hechos afectan el aprendizaje de los alumnos, ellos estarían formándose en la mediocridad; pero hay un porcentaje del 33,3% de docentes que se ubican en el nivel bajo, el cual empeora esta situación. Sin embargo, existe un 30% de docentes con alto desempeño, que aplican con idoneidad las competencias correspondientes a esta dimensión, y se supone que tiene efectos

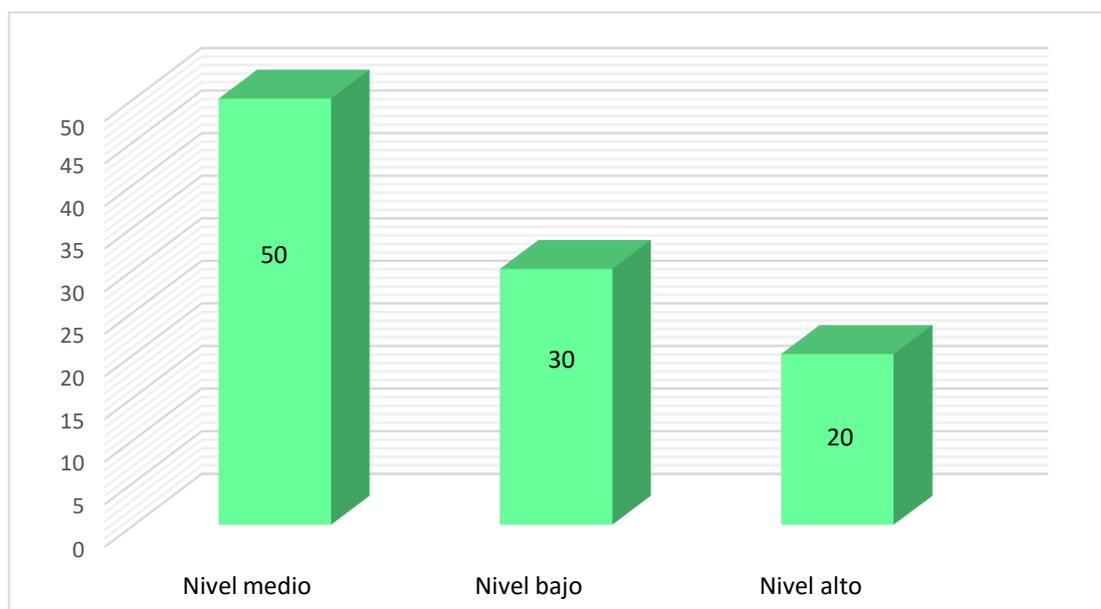
directos y positivos en el aprendizaje de los alumnos.

Dimensión 6.

Tabla 10: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	54	30,0	30,0
Nivel medio	90	50,0	80,0
Nivel alto	36	20,0	100,0
Total	180	100,0	

Figura 9: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad



Esta dimensión comprende la acción de los docentes en la gestión o aspecto administrativo del colegio, que consiste en la creación de una red entre los estudiantes de otros colegios, el fomento de climas institucionales positivos, la integración de la escuela con los padres de familia, interacción con los colegas de trabajo, intercambio de experiencias, participación en la gestión de proyectos educativos, involucramiento en equipos de trabajo. En esta dimensión el docente

debe ser participativo.

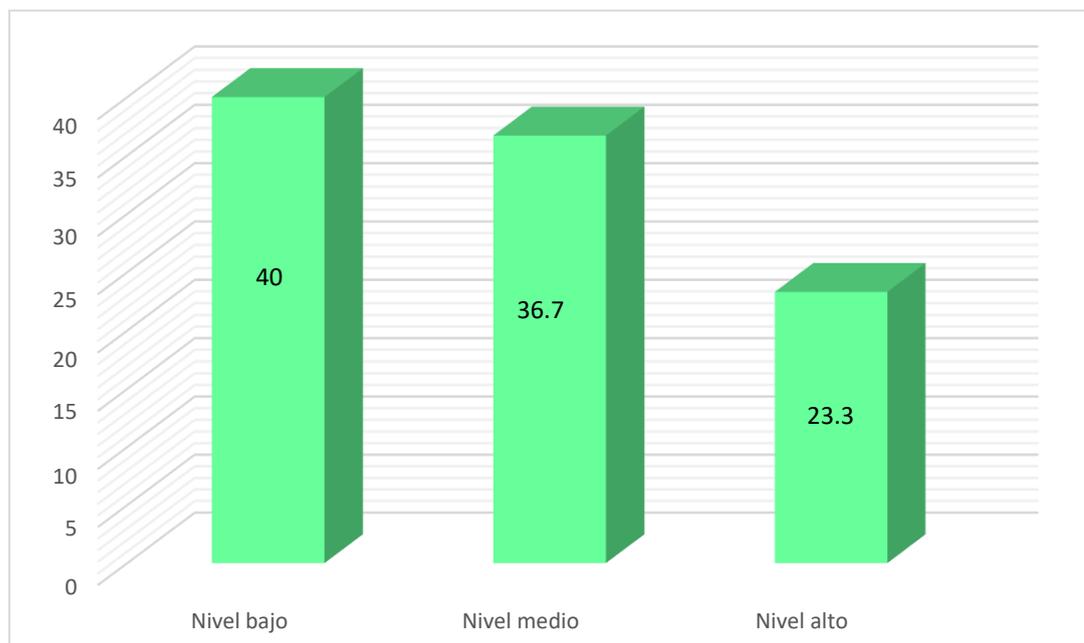
En este aspecto los docentes en un porcentaje del 50% participa en un nivel intermedio, es decir no se involucran al 100% con la gestión de la institución en la que trabajan, se mantienen un tanto apáticos. Tienen poco interés en fomentar un clima institucional favorable, en integrarse con los padres de familia, no se involucran en proyectos educativos, no son tan colaborativos, no asimilan como algo suyo la gestión institucional, sienten que su colegio le es extraño. Esta situación debe ser más grave en el 30% de docentes que dicen tener un bajo desempeño. De otro lado existe el 20% de docentes que tienen una alta participación, ellos son los que se involucran en proyectos educativos, forman equipos de trabajo, involucran a la comunidad con la escuela, son parte de la gestión institucional, asumen la identidad de su colegio. Este porcentaje de docentes, seguramente, tiene efectos favorables en la gestión institucional.

Dimensión 7.

Tabla 11: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	72	40,0	40,0
Nivel medio	66	36,7	76,7
Nivel alto	42	23,3	100,0
Total	180	100,0	

Figura 10: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente



La dimensión del desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente comprende el juicio que el profesor se hace a sí mismo sobre su ejercicio profesional cotidiano y la de sus colegas; busca su desarrollo profesional, se informa sobre los aprendizajes de los estudiantes, crítica las políticas educativas, actúa con ética profesional y respeta los derechos humanos de los niños. Aquí los profesores buscan perfeccionarse, capacitarse para brindar un mejor servicio a sus alumnos, practica la ética y el respeto al niño como un ser humano con derechos, el profesor es justo, correcto, honesto, responsable y capacitado para la enseñanza. Esta dimensión evalúa la calidad de persona que es el docente.

En este aspecto, los datos muestran que los docentes tampoco se encuentran bien. Un porcentaje elevado de 40% se encuentra en un nivel bajo, es decir su concurrencia a eventos académicos es baja, se capacitan muy poco, no reflexionan sobre su papel como docente, su desarrollo profesional está descuidado; no les

preocupa el aprendizaje de los estudiantes, y posiblemente le otorga poca importancia a la ética y al derecho de los otros. El 36,7% tiene un desempeño de nivel medio en este aspecto, le importa medianamente su desarrollo profesional e identidad docente. El 23,3% tiene un alto desempeño, se capacitan con mayor frecuencia, posiblemente son los que cursan estudios de maestría, doctorado, diplomados y asisten a eventos académicos. También son los que ejercen la docencia con ética y respeto a los derechos humanos y valora el aprendizaje de los estudiantes.

5.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis.

Para seleccionar el estadístico que se utilizará para la prueba de hipótesis, los datos de las dos variables fueron sometidos a la prueba de normalidad. Sus resultados se muestran en la tabla 12.

Tabla 12: Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estilo de Liderazgo	,337	180	,000	,723	180	,000
Desempeño Docente	,201	180	,000	,806	180	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como la significancia bilateral de los datos de las dos variables es iguala 0,000 menor a 0,05, estos datos son no normales por ello se opta por el estadístico no paramétrico como es la rho de Spearman para la contrastación de las hipótesis; además las variables son nominales y ordinales. También se tomaron en cuenta los antecedentes de estudio que en casos similares aplicaron la misma prueba estadística para la prueba de sus hipótesis.

Los coeficientes de relación hallados en la prueba de hipótesis son valorados con el baremo de Rho de Spearman que figura en la tabla siguiente:

Grado de relación según coeficiente de correlación

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: (Hernández & Fernández, 1998)

Hipótesis general.

Hi. Los estilos de liderazgo tienen efecto significativo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

Ho. Los estilos de liderazgo no tienen efecto significativo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

Nivel de decisión

Sig. > 0.05; Significancia negativa (Hipótesis nula) Sig. < 0.05; Significancia positiva (Hipótesis nula)

Tabla 13: Prueba de Rho de Spearman de la hipótesis general.

			Estilo de Liderazgo	Desempeño Docente
Rho de Spearman	Estilo de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,433**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	180	180
Desempeño Docente	Desempeño Docente	Coeficiente de correlación	,433**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	180	180

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

La relación entre el Estilo de Liderazgo y el Desempeño Docente arroja el coeficiente

Rho= 0,433, lo que indica que es una relación positiva media. La significación bilateral es igual a $p = 0,000 < 0,05$, el cual confirma que las dos variables de la hipótesis están relacionadas, y por tal razón se acepta la hipótesis de investigación o alterna y se niega la nula. Estos datos confirman que el Estilo del Liderazgo en las Instituciones Educativas de Nivel Secundario de Huánuco tiene efecto de nivel medio en el desempeño de los docentes.

Primera hipótesis específica

Hi. El liderazgo autoritario tiene relación significativa con el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

Ho. El liderazgo autoritario no tiene relación significativa con el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

Nivel de decisión:

Sig. > 0.05 ; Significancia negativa (Hipótesis nula) Sig. < 0.05 ; Significancia positiva (Hipótesis nula)

Tabla 14: Prueba de Rho de Spearman de la primera hipótesis específica.

		Liderazgo Autoritario	Desempeño docente
Rho de Spearman	Liderazgo Autoritario	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	180
Desempeño Docente	Desempeño Docente	Coefficiente de correlación	-,487**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	180

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

La significancia bilateral de $p = 0,000 < 0,05$ evidencia que existe relación entre el Liderazgo Autoritario y el Desempeño Docente; pero su nivel de relación es negativa media, expresada en el coeficiente Rho = -0,487. Portanto, se acepta la hipótesis alterna y se niega la nula. Las relaciones negativas consisten en que el

efecto de una variable impacta de manera inversa en la otra; en el caso de esta hipótesis mientras más alto es el nivel de Liderazgo Autoritario de los directores de las Instituciones Educativas del Nivel Secundario menor es el Desempeño Docente, pero ese efecto es de nivel medio.

Segunda hipótesis específica

Hi. El liderazgo liberal genera bajo desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

Ho. El liderazgo liberal no genera bajo desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

Nivel de decisión.

Sig. > 0.05; Significancia negativa (Hipótesis nula) Sig. <

0.05; Significancia positiva (Hipótesis nula)

Tabla 15: Prueba de Rho de Spearman de la segunda hipótesis específica.

			Liderazgo Liberal	Desempeño Docente.
Rho de Spearman	Liderazgo Liberal	Coeficiente de correlación	1,000	,108
		Sig. (bilateral)	.	,151
		N	180	180
	Desempeño Docente	Coeficiente de correlación	,108	1,000
		Sig. (bilateral)	,151	.
		N	180	180

La significancia bilateral de $p = 0,151 > 0.5$ muestra que entre las variables de la hipótesis no existe una relación significativa. Por tanto, se acepta la hipótesis nula y se niega la de investigación. En este caso el Liderazgo Liberal de los directores de las Instituciones Educativas del Nivel Secundario no tiene efectos en el desempeño docente.

Tercera hipótesis específica.

Hi. El liderazgo democrático genera bajo desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

Ho. El liderazgo democrático no genera bajo desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

Nivel de decisión

Sig. > 0.05; Significancia negativa (Hipótesis nula) Sig. < 0.05; Significancia positiva (Hipótesis nula)

Tabla 16: Prueba de Rho de Spearman de la tercera hipótesis específica.

		Liderazgo Democrático	Desempeño Docente
Rho de Spearman	Liderazgo Democrático	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,354**
		N	,000
Desempeño Docente		Coeficiente de correlación	180
		Sig. (bilateral)	,354**
		N	,000
		180	180

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

El grado del coeficiente de relación entre el Liderazgo Democrático y el Desempeño Docente es de nivel medio $Rho = 0,354$, su significancia bilateral es $p=0,000 < 0,05$; en tal sentido, se acepta a la hipótesis de investigación y se niega a la nula. Aquí se demuestra que el Liderazgo Democrático de los directores de la Instituciones Educativas del Nivel Secundario en Huánuco tiene efecto de nivel medio en el Desempeño Docente.

5.3. Discusión de resultados

En la prueba de la hipótesis general se halló que el Estilo de Liderazgo tiene efectos positivos de nivel medio en el Desempeño Docente el cual se evidencia en el coeficiente $Rho = 0,433$. Este resultado tiene similitudes con los antecedentes de estudio, las diferencias que existen radican en que el grado de relación en unos son

más alto y en otros, más bajo. Chávez (2021) en su tesis de maestría halló que el liderazgo directivo con la motivación del docente tiene un coeficiente $Rho = 0,069$, es decir, la primera variable tiene débil influencia en la segunda. En el estudio de Murga (2017) el resultado de la correlación del liderazgo directivo con la gestión educativa es alta $r_{xy}=0,867$, es decir a mayor liderazgo mejor gestión educativa. Florez & Sanchez (2020) identificó que el liderazgo educativo influye en el desempeño docentes en un nivel alto el coeficiente es $r= 0,8341$. Como se observa en los estudios anteriores, también, se han identificado que el liderazgo directivo tiene efecto positivo en el desempeño docente, en unos el coeficiente de relación indica mayores niveles de influencia y en otros, menores.

En el estudio se halló que el Liderazgo autoritario tiene un efecto negativo de nivel medio en el desempeño docente; el coeficiente de relación es $\rho = - 0,487$. Lo que significa que cuanto mayor es el autoritarismo del líder, el desempeño docente disminuye. Este tipo de resultados fueron encontrados por todos los estudios que aquí figuran como antecedentes, Chávez (2021) identificó que el 88% de los profesores afirman que los directores son autoritarios, verticales, buscan la obediencia y esto genera bajamotivación, pérdida de voluntad para capacitarse en los docentes. Los resultados de Pilay & Magallán (2019) son coincidentes con el nuestro, en su investigación ha demostrado una relación negativa intermedia del liderazgo autoritario con el desempeño docente, su coeficiente fue $\rho = 0,454$. A mayor autoritarismo disminuye el desempeño docente. También Monroy concluye que los gerentes educativos autoritarios tienen efectos negativos en la consecución de metas institucionales y al utilizar mecanismos extremos de sanción fomentan ambientes laborales no confortables donde impera el desánimo. Y por último Gomez (2019)

con la prueba de Chi Cuadrado determinó que la relación del autoritarismo benevolente con el desempeño es bajo, su coeficiente es 7,305.

Respecto al efecto del liderazgo liberal sobre el desempeño docente se identificó que la primera variable no surte ningún efecto en la segunda. La prueba estadística arrojó la significancia bilateral de $p = 0,151 > 0,5$ lo que implica que entre estas dos variables no existe relación alguna. No abundan investigaciones sobre el liderazgo liberal, lo poco que se ha encontrado difieren de los resultados de esta tesis. Flórez & Sánchez (2020) en su estudio en un colegio particular encontró una alta correlación positiva mediante el estadístico r de Pearson $r = 0,9868$; también Pilay & Magallán (2019) encontró que el liderazgo liberal al asociarse con desempeño docente arroja el coeficiente $\rho = 0,509$, lo que significa un impacto intermedio.

En esta investigación, también, se ha demostrado que el Liderazgo Democrático tiene efecto de nivel medio en el Desempeño Docente, el cual se corrobora con el estadístico Rho de Spearman que arrojó el coeficiente $\rho = 0,354$. Este resultado es coincidente con los antecedentes de estudios considerados en esta tesis, la diferencia es que hay una variación de los coeficientes de relación, pero la tendencia del impacto positivo se mantiene. Florez & Sanchez (2020) con el estadístico r de Pearson encontró un alto coeficiente $r = 0,9795$ al correlacionar el liderazgo democrático con el desempeño docente lo que implica un alto impacto de la primera variable en la segunda. Pilay & Magallán (2019) también identificaron un efecto intermedio de la primera variable en la segunda, el coeficiente fue $\rho = 0,456$. El único hallazgo diferente corresponde a Gomez (2019), encontró que el liderazgo consultivo y participativo, que es muy similar al democrático, no tiene ninguna relación con el desempeño docente porque $p = 0,826 > 0,05$.

5.4. Aporte científico de la investigación

El aporte científico de esta investigación es haber formulado un conocimiento sistematizado y científico sobre el efecto de los estilos de liderazgo en el desempeño docente en los colegios secundarios del radio urbano de Huánuco y se halló el coeficiente $Rho = 0,433$. Se ha identificado los niveles de desempeño docente en los dominios: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente. También se ha identificado el efecto de los estilos de liderazgo autoritario, democrático y liberal en el desempeño docente. El grado de impacto fue medido con el estadístico Rho de Spearman y arrojó coeficientes $\rho = - 0,487$ y $0,354$ para los dos primeros liderazgos, mientras el liberal no tiene relación con el desempeño docente porque $p = 0,151 > 0,5$

CONCLUSIONES

1. En esta investigación se conocieron los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño docente en las Instituciones Educativas de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, en el 2023. Los que fueron medidos mediante el estadístico Rho de Spearman que arrojó el coeficiente $Rho = 0,433$, el cual indica efectos de nivel medio. También se identificó que para el 53,3% de los docentes sus directores son líderes democráticos; para el 26,7%, autoritarios; y para el 20%, liberales. Referente al desempeño docente el 40% de los docentes tienen un nivel medio; el 30%, nivel bajo; y otros 30%, nivel alto.
2. En el proceso de la investigación se logró determinar el efecto del liderazgo democrático en el desempeño docente en las Instituciones Educativas de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023. Al relacionar las dos variables se halló el coeficiente $Rho = 0,354$ que indica la existencia de un efecto de nivel intermedio.
3. También se pudo determinar el efecto del liderazgo autocrático en el desempeño docente en las Instituciones Educativas de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023. Este liderazgo tiene un efecto negativo en el desempeño docente, cuanto más alto es el autoritarismo los niveles de desempeño docente descienden, así lo revela el coeficiente $Rho = - 0,487$, como resultado de la asociación entre las dos variables indicadas. Además, los antecedentes de este estudio, también, muestran esta tendencia.
4. Finalmente se determinó que el liderazgo liberal no tiene ningún efecto en el desempeño docente en las Instituciones Educativas de nivel secundario en la

ciudad de Huánuco, 2023. La prueba de hipótesis realizada con Rhode Spearman muestra la significancia bilateral de $p = 0,151 > 0.5$, la cual indica que entre estas dos variables no existe relación. Es decir el liderazgoliberal carece de efectividad en el desempeño docente.

SUGERENCIAS

Para el Ministerio de educación.

El Ministerio tiene la responsabilidad de implementar políticas educativas para brindar formación en liderazgo directivo a los docentes para el ejercicio adecuado y eficiente de los cargos directivos en las Instituciones educativas. **Para el Gobierno regional.**

La Dirección Regional de Educación debe implementar programas de capacitación en liderazgo para los directores que se encuentran ejerciendo el cargo para que acrecienten su capacidad de gestión institucional y mejoren el desempeño de los docentes, el cual redundará en la calidad educativa de los estudiantes. También corre a su cargo implementar cursos o programas para la formación de competencias en liderazgo en los estudiantes de los Institutos Superiores Pedagógicos públicos y privados.

Para La Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

La Facultad de Educación de la UNHEVAL, también debe realizar cambios en su plan curricular para fortalecer las capacidades de liderazgo en sus estudiantes, para que más adelante sean eficientes directivos de las Instituciones Educativas.

Para los directores

Los directores en el ejercicio del cargo tienen la responsabilidad de capacitarse por iniciativa propia en competencias de gestión institucional, en liderazgo directivo para el logro de los objetivos institucionales y mejorar el desempeño docente para elevar la calidad educativa.

Para los docentes.

Los docentes de las instituciones educativas tienen la responsabilidad de capacitarse

en los Dominios del Marco del Buen Desempeño Docente que comprende: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. La capacitación fomentará un mejor desempeño docente, el cual tendrá efectos en la buena gestión institucional y en la mejora de la calidad de aprendizaje de sus estudiantes.

REFERENCIAS

- Agüero, L., & Tarrillo, J. (2017). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro. *EDUCA UMCH*, 73-96.
- Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación de desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista científica Visión de futuro*, 11(1).
Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>
- Alves , J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 123-133.
- Andere, E. (2017). *Director de Escuela en el Siglo XXI. ¿Jardinero, pulpo o capitán?* México: Siglo XXI.
- Arias, A., & Cantón , I. (2007). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*(345), 229-254.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *Como hiciieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos*. Santiago de Chile: Madrid:UNED.
- Barón, M. (1989). El Modelo de Contingencia de Fiedler en Porcesos de Fabricación Progresiva. *Revista de Psicología Social*, 4(2), 139-150.
- Bass, B. (1985). *Leadership and pwerformance beyond expectations* . New York: Trhe Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass y plicationsStogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial*. New York: Free Press.

- Bass, B. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, reserarch, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bauman, Z. (2004). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. . *Psicoperspectivas*, 9-33.
- Bravo Cuenca, F. (2019). Liderazgo educativo, su importancia en la administación de la calidad educativa. in memoria del quinto congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas de Ecuador Aprendizaje en las sociedades del conocimiento: modelos, experiencias y propuestos. *Instituto Superior Tecnológico Bolivariano*, 793-802.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: harper & Row.
- Campbell, J., Mc Henry, J., & Wise, L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 313-33.
- Capella Riera, J. (2004). *Políticas educativas*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Carrasco Díaz, S. (2006). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de invesytigación*. Lima: San Marcos.
- Chávez Hurtado, L. (2021). *Liderazgo directivo y su influencia en la motivación de los docentes en las Instituciones Educativas del distrito de Santa María del Valle-Huánuco 2021*. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizan.
- Chiang Vega, M., Méndez Urra, G., & Sánchez Bernal, G. (2010). Cómo influye la

- satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de Retail. *Theoría*, 9(2), 21-36.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. México: Mc GrawHill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Quebecor.
- Darling-Hammond, L. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Barcelona: Ariel.
- Day , C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2009). *Impact of school leadership on pupil outcomes. Final report*. Obtenido de <http://publications.dcsf.gov.uk/eOrderingDownload/DCSF-RR108.pdf>
- Delgado Torres, N., & delgado Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88.
- Egido, I. (2015). El liderazgo escolar en Europa. recomendaciones y políticas para la mejora. *Padres y Maestros*(361). Obtenido de <file:///C:/Users/PC%2001%7D/Downloads/5337-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11883-1-10-20150324.pdf>
- Escalante Rojas, R. (2021). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa de Singa. Huamalés. Huánuco. 2021*. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizan.
- Flores Piñas, W. V. (2018). *Desempeño directivo y desempeño docente de la institución educativa N° 1154 "Nuestra Señora del Carmen. Lima- 2018*. Huánuco: Universidad Hermilio Valdizan.
- Florez, F., & Sanchez, D. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas particulares. *Revista Científica Episteme*, 4(3), 119-128.

- Fretel Almonacin, A. (2018). *Liderazgo Transformacional y Desempeño Docente en la Institución Educativa Emblemática "Juan José Crespo yCastillo", Ambo – 2018*. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizan.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta laboral*, 19(1), 52-77.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- García Solarte, M. (2014). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
- Gomez Coapaza, E. (2019). *Liderazgo directivo y desempeño docente de la institución Educativa Particular Adventista "28 de Julio" de Tacna - 2017*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77.
- González Cabanacha, R. (1997). Concepciones y enfoques de aprendizajes. *Revista de Psicodidáctica*(4), 5-39.
- GRADE. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: GRADE.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, O., & Linette, K. (2019). El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salvadoreños.

Estudios: Revista Internacional de Estudios en educación(1), 47-63.

Hidalgo, B., & Rivera, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *Lex: Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Alas Peruanas*, XVII(23), 361-376.

Incio Florez, F., & Capuñay Sánchez, D. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas particulares. *Epistemia*, 4(3).

Jones, G., & George, J. (2010). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill.

Korman, A., Greenhaus, J., & Badin, I. (1977). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 28(1), 175-196.

León Huerta, A. (2021). “*El liderazgo democrático y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Pública de Aplicación Marcos Durán Martel – Amarilis – 2019*”. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

Lewin, K. (1939). *Estilos de liderazgo*. Massachusetts: Newtonville. Lewin,

K. (1951). *Field theory in social science*.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*.

López Yañez, J., Sánchez, M., Murillo, P., Lavié, J., & Alropiedi, M. (2003).

Dirección de Centros Educativos. Madrid: Editorial Síntesis.

Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, Aplicación, y Desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning .

Martens, R. (1987). *Coaches Guide to Sport Psychology*. Champaign: Human Kinetics.

- Martínez de la Hidalga, Z., & Villardón Gallego, L. (2015). La imagen del profesor de educación secundaria en la formación inicial. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 19(1), 452-467.
- Méndez, J. (2000). *Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos electorales*. Toluca de Lerdo: Universidad Autónoma del Estado de México.
- MINEDU. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco de buen desempeño docente*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuelas*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2014). Perfiles de liderazgo educativo. *Zoom Educativo* 5, 6.
- Ministerio de Educación. (2021). *Resolución Viceministerial No 093-2021-MINEDU*. Lima.
- Monroy, J. (2018). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente. Caso de estudio: Escuela Estatal "Rafael Saturno Guerra"*. Valencia – Estado Carabobo. Bárbula: Universidad de Carabobo.
- Montenegro, A. (2007). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. Colombia: Editorial Colección.
- Muñoz Murillo, P. (2016). El liderazgo escolar como instrumento para fomentar la democracia participativa. *Dominio de la Ciencia*, 2, 17-29.

- Murga Polo, L. (2017). *Estilos de liderazgo del directivo y la gestión educativa de las I.IEE. de primaria polidocentes de Chimbote, 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Nosei, C. (2004). Rol docente: su importancia social. *Praxis educativa*(8), 50-54.
- Orellana Hernández, K. (2019). El liderazgo del Director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salavadoreños. *Revista Internacional de Estudios en Educación*, 19(1), 47-63.
- Pacsi Choque, A. Y., Estrada Mejía, W., Pérez Vásquez, A., & Cruz Machaca, P. (2014). Liderazgo *laisse faire*. *Revista de investigación de administración*, 1(1).
- Pajou, G. (2022). *Transformación a través del liderazgo educativo*. . Obtenido de (Entrada de Blog): <http://512.com.do/storage/blog/March2022/F3jFIHXCDXJrMIMBdxD2.pdf>
- Palomino, P. (2009). *Ultimas tendencias en el estudio sobre liderazgo*.
- Pérez Gomez, A. (2012). *Educarse en la era digital*. Madrid: Morata.
- Pilay Tamalá, J., & Magallán Orrala, M. (2019). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, provincia Santa Elena - Ecuador, 2017*. Piura: Universidad César Vallejo.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*.
Obtenido de <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>
- Salazar Huamaní, G. (2016). *Gestión de calidad y liderazgo que presentan los docentes de instituciones educativas de Huánuco*. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

- Sánchez Reyes, J., & Barraza Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
- Sanchez, & Reyes. (2017). *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*. Lima: Bussines Support Aneth.
- Semprún Perich, R., & Fuenmayor Romero, J. (2007). Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿una realidad o una ficción institucional? *Laurus*, 13(23), 350-380.
- Sierra Villamil, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista de la Escuela de Administración y Negocios*, 111-128.
- Smith, A. (2001). *La riqueza de las nacionaes*. España: Alianza Editorial.
- Vega , C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifacorial del liderazgo*.
- Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 155-162.
- Villaverde, C. (1997). *Dinámica de grupos y educación*. Buenos Aires: Lumen.
- Warrick, D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3(4), 155-172.
- Woitschach, P. (2017). Liderazgo Educativo en América Latina: Un análisis a partir de los datos de la Evaluación TERCE. *Avance en liderazgo y mejora en la educación*, 108-111.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research in organizations. En M. Dunnete, & L. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: CA. Consulting Psychologists Press, Inc.

- Zarate Ramirez, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Zusama Covas, J. (2014). *Liderazgo: estilos de lidarazgo según Kurt Lewin yanálisis de un caso real*. Universitat de les Illes Balears.

ANEXOS



ANEXO 01. Matriz de consistencia

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Metodología	Técnicas e instrumentos de recolección de datos
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál son los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿Cuál es el efecto del liderazgo democrático en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023?</p> <p>2. ¿Cuál es el efecto del liderazgo autocrático en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023?</p> <p>3. ¿Cuál es el efecto del liderazgo liberal en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Conocer los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1. Determinar el efecto del liderazgo democrático en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.</p> <p>2. Determinar el efecto del liderazgo autocrático en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.</p> <p>3. Determinar el efecto del liderazgo liberal en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Hi. Los estilos de liderazgo tienen efecto significativo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Hi. El liderazgo democrático tiene efecto positivo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.</p> <p>Hi. El liderazgo autocrático genera bajo desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.</p> <p>Hi. El liderazgo liberal genera bajo desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.</p>	<p>ESTILOS DE LIDERAZGO</p> <p>Liderazgo democrático.</p> <p>Liderazgo autocrático.</p> <p>Liderazgo liberal</p> <p>DESEMPEÑO DOCENTE</p> <p>“Preparación para el aprendizaje de los estudiantes”</p> <p>“Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes”</p> <p>“Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad”</p> <p>“Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente”</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Básica-aplicada</p> <p>Nivel de investigación:</p> <p>Descriptivo-explicativo.</p> <p>Diseño de investigación.</p> <p>No experimental</p> <p>El esquema del diseño es:</p> <div style="text-align: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Ox</div> <div style="font-size: 2em;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Oy</div> </div> <p>Ox= observaciones obtenidas de la variable x. Oy= observaciones obtenidas de la variable y.</p> <p>Población:</p> <p>335 docentes</p> <p>Muestra estratificada:</p> <p>180 docentes.</p> </div>	<p>Técnicas:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>El cuestionario con escala Likert.</p>

ANEXO 02: Consentimiento informado**ID: Lic. Bersy Carhuapoma Chávez****FECHA: 28/ 06/ 2023**

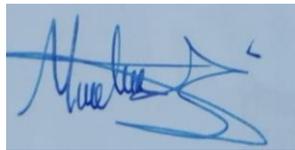
TÍTULO: Estilos de liderazgo directivo y desempeño docente en Instituciones Educativas de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2022

OBJETIVO: Conocer los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño docente en las I.E. de nivel secundario en la ciudad de Huánuco, 2023.

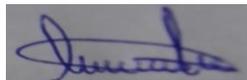
INVESTIGADOR: Luzmila Benancio Timoteo

Consentimiento / Participación voluntaria

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada o me ha sido leída. He realizado las consultas necesarias sobre mis dudas y han sido absueltas con claridad por parte de la investigadora. Consiento participar por mi libre voluntad en la presente investigación, responder con honestidad cada una de las preguntas del cuestionario, por el cual no recibiré ningún beneficio económico o de otro tipo y tengo el derecho de retirarme en el momento que considero oportuno sin que esto me perjudique. Firmas del participante o responsable legal
Huella digital si el caso lo amerita.



Firma del participante: _____



Firma del investigador responsable: _____



Huella digital

Huánuco, 2023

ANEXO 3: Instrumentos.

Cuestionario: Estilos de liderazgo directivo y Desempeño docente

Estimado(a) docente, le pedimos de manera especial marcar con un aspa la alternativa de cada afirmación del cuestionario que Ud. considera pertinente. No existen respuestas correctas o incorrectas.

1. Edad: () años
2. Género: Masculino () Femenino ()
3. Especialidad:
4. Tiempo de servicios: () años
5. Grado académico: Bachiller () Magíster () Doctor () Las

alternativas de respuesta son las siguientes:

1= Nunca	2= Casi nunca	3= A veces	4= Casi siempre	5= Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

VARIABLE: EL CUESTIONARIO LIDERAZGO DIRECTIVO		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO DEMOCRATICO						
6.	El Director toma decisiones conjuntamente con los docentes, padres de familia y estudiantes.					
7.	El Director acepta las opiniones de los docentes y miembros de la comunidad educativa.					
8.	El Director consulta a los docentes y la comunidad educativa sobre múltiples asuntos concernientes a la I.E.					
9.	El Director respeta las funciones y decisiones de los diversos órganos y jerarquías de la institución.					
10.	El Director valora el trabajo del personal administrativo y docente.					
11.	El Director delega funciones a los docentes.					
12.	El Director transmite confianza en los docentes.					
13.	El Director transmite información valiosa a la comunidad educativa					
14.	El Director mantiene comunicación horizontal con la comunidad educativa					
15.	El Director trata con respeto a los miembros de la comunidad educativa.					
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO AUTORITARIO						
16.	Considera Ud. que el Director asume que la conducción de la institución es competencia exclusiva de él.					
17.	En su Institución se impone las decisiones del Director.					
18.	Ud. cree que el Director considera que los docentes solo deben cumplir órdenes.					
19.	Las opiniones de los docentes y la comunidad educativa no son tomadas en cuenta por el Director.					
20.	El Director controla la disciplina de estudiantes y docentes con sanciones y amenazas.					
21.	El cumplimiento de las funciones de los docentes y de otros subordinados es supervisado verticalmente por el Director					
22.	Para el Director la opinión de los docentes y de la comunidad educativa no tiene valor.					
22.	El Director no valora el aporte de los docentes y del personal subalterno.					
DIMENSION 3: LIDERAZGO LIBERAL						
24.	Ud. percibe que su institución carece de liderazgo del Director.					
25.	El Director no es el articulador y el eje central en la toma de decisiones de la comunidad educativa de su Institución					
26.	El Director se limita a ejecutar las decisiones de los docentes					
27.	En su Institución los docentes toman decisiones por encima del Director.					
28.	El Director muestra poco interés por los objetivos de la institución					
29.	Al Director le interesa los resultados y no el proceso en el logro de los objetivos institucionales					

VARIABLE: DESEMPEÑO DOCENTE DIMENSION 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes		Escala				
		1	2	3	4	5
30.	Conozco las características individuales y socioculturales de los alumnos.					
31.	Conozco los conceptos actualizados de la disciplina que enseño.					
32.	Aplico teorías y prácticas pedagógicas y didáctica del área que enseño.					
33.	Elaboro la programación curricular en coordinación con mis colegas en base a la realidad de los alumnos.					
34.	Enseño contenidos que el currículo, la comunidad y la escuela quieren desarrollaren los estudiantes.					
35.	Diseño procesos pedagógicos que motivan a los estudiantes el logro de los aprendizajes.					
36.	Contextualizo la enseñanza en base a los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje y la cultural de los alumnos.					
37.	Creo, selecciono y organizo recursos como soporte del aprendizaje de los estudiantes.					
38.	Diseño evaluaciones sistemáticas, permanentes, formativas y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.					
39.	Mis sesiones de aprendizaje tienen coherencia con los aprendizajes esperados y distribuyo adecuadamente el tiempo.					
DIMENSION 2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes						
40.	Construyo con empatía relaciones interpersonales con los estudiantes basada en la justicia, afecto, respeto y colaboración					
41.	Me oriento a conseguir logros en todos los estudiantes, y les comunico altas expectativas sobre sus aprendizajes.					
42.	Promuevo un ambiente acogedor donde la diversidad sea una fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.					
43.	Genero relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.					
44.	Resuelvo conflictos en diálogo con los estudiantes en base a la ética, normas de convivencia, códigos culturales.					
45.	Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.					
46.	Reflexiono con mis estudiantes sobre experiencias de discriminación y exclusión, y desarrollo actitudes para enfrentarlas.					
47.	Controlo la ejecución de mi programación en base al aprendizaje de los estudiantes y realizo cambios oportunos					
48.	Propicio oportunidades donde los estudiantes con sus conocimientos resuelven problemas con actitud reflexiva y crítica.					
49.	Constato que los estudiantes comprendan los propósitos del aprendizaje y las expectativas de desempeño.					
50.	Desarrollo contenidos teóricos y disciplinares actualizados, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.					
51.	Desarrollo estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico en los estudiantes.					
52.	Utilizo recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en base al propósito de la sesión de aprendizaje.					
53.	Manejo estrategias pedagógicas para la atención individualizada para estudiantes con necesidades educativas especiales					
54.	Utilizo métodos y técnicas de evaluación diferenciada de los aprendizajes, según el estilo de aprendizaje de los estudiantes.					
55.	Elaboro instrumentos para evaluar el avance y logros de aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.					
56.	Sistematizo los resultados de las evaluaciones para la retroalimentación oportuna.					
57.	Evalúo los aprendizajes con criterios preestablecidos y evito abuso de poder.					
58.	Comparto oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias, autoridades educativas y comunales, para generar compromisos para el logro del aprendizaje.					

	Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad					
59.	Interactúo con mis colegas, colaboro con iniciativa, intercambio experiencias, organizo el trabajo pedagógico, mejoro la enseñanza y construyo de manera sostenible un clima democrático en la escuela.					
60.	Participo en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, me involucro en equipos de trabajo.					
61.	Desarrollo individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo.					
62.	Fomento el trabajo colaborativo con las familias para el aprendizaje de los estudiantes.					
63.	Integro críticamente en sus prácticas de enseñanza los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno					
64.	Comparto con la comunidad educativa los retos de mi trabajo pedagógico, y doy cuenta de los avances y resultados.					
	Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente					
65.	Reflexiono con los docentes sobre mis prácticas pedagógicas y el aprendizaje de los estudiantes.					
66.	Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con las necesidades de los estudiantes y la escuela.					
67.	Opino sobre políticas educativas de nivel local, regional y nacional, en el marco de mi trabajo profesional.					
68.	Actúo según la ética profesional docente y resuelvo dilemas prácticos y normativos de la vida escolar.					
69.	Tomo decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.					

Anexo 04. Validación de los instrumentos por expertos

CUESTIONARIO: ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Nombre del experto:

Especialidad:

Calificar con 1,2,3,4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad. Sien 1 el menor puntaje y 4 el más alto

	DIMENSIONES	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	
ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO	LIDERAZGO DEMOCRATICO	1.	El Director toma decisiones conjuntamente con los docentes, padres de familia y estudiantes.				
		2.	El Director acepta las opiniones de los docentes y miembros de la comunidad educativa.				
		3.	El Director consulta a los docentes y la comunidad educativa sobre múltiples asuntos concernientes a la I.E.				
		4.	El Directos respeta las funciones y decisiones de los diversos órganos y jerarquías de la institución.				
		5.	El Director valora el trabajo del personal administrativo y docente.				
		6.	El Director delega funciones a los docentes.				
		7.	El Director transmite confianza en los docentes.				
		8.	El Director transmite información valiosa a la comunidad educativa				
		9.	El Director mantiene comunicación horizontal con la comunidad educativa				
		10.	El Director trata con respeto a los miembros de la comunidad educativa.				
	LIDERAZGO AUTORITARIO	11.	Considera Ud. que el Director asume que la conducción de la institución es competencia exclusiva de él.				
		12.	En su Institución se impone las decisiones del Director.				
		13.	Ud. cree que el Director considera que los docentes solo deben cumplir órdenes.				
		14.	Las opiniones de los docentes y la comunidad educativa no son tomadas en cuenta por el Director.				
		15.	El Director controla la disciplina de estudiantes y docentes con sanciones y amenazas.				
		16.	El cumplimiento de las funciones de los docentes y de otros subordinados es supervisado verticalmente por el Director				
		17.	Para el Director la opinión de los docentes y de la comunidad educativa no tiene valor.				
		18.	El Director no valora el aporte de los docentes y del personal subalterno.				
	LIDERAZGO LIBERAL	19.	Ud. percibe que su institución carece de liderazgo del Director				
		20.	El Director no es el articulador y el eje central en la toma de decisiones de la comunidad educativa de su Institución				
		21.	El Director se limita a ejecutar las decisiones de los docentes				
		22.	En su Institución los docentes toman decisiones por encima del Director				
		23.	El Director muestra poco interés por los objetivos de la institución				
		24.	Al Director le interesa los resultados y no el proceso en el logro de los objetivos institucionales				

CUESTIONARIO: DESEMPEÑO DOCENTE

Calificar con 1,2,3,4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad. Sien 1 el menor puntaje y 4 el más alto

	DIME NSIO NES		ITEMS	RELE VANC	COHE RENC	SUFIC IENCI	CLARI DAD	
DESEMPEÑO DOCENTE	1: el los DIMENSION Preparación para de aprendizaje de estudiantes	25.	Conozco las características individuales y socioculturales de los alumnos.					
		26.	Conozco los conceptos actualizados de la disciplina que enseño.					
		27.	Aplico teorías y prácticas pedagógicas y didáctica del área que enseño.					
		28.	Elaboro la programación curricular en coordinación con mis colegas en base a la realidad de los alumnos.					
		29.	Enseño contenidos que el currículo, la comunidad y la escuela quieren desarrollar en los estudiantes.					
		30.	Diseño procesos pedagógicos que motivan a los estudiantes el logro de los aprendizajes.					
		31.	Contextualizo la enseñanza en base a los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje y la cultural de los alumnos.					
		32.	Creo, selecciono y organizo recursos como soporte del aprendizaje de los estudiantes					
		33.	Diseño evaluaciones sistemáticas, permanentes, formativas y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.					
		34.	Mis sesiones de aprendizaje tienen coherencia con los aprendizajes esperados y distribuyo adecuadamente el tiempo.					
		DIMENSION 2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	35.	Construyo con empatía relaciones interpersonales con los estudiantes basada en la justicia, afecto, respeto y colaboración				
			36.	Me oriento a conseguir logros en todos los estudiantes, y les comunico altas expectativas sobre sus aprendizajes.				
			37.	Promuevo un ambiente acogedor donde la diversidad sea una fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.				
			38.	Genero relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.				
	39.		Resuelvo conflictos en diálogo con los estudiantes en base a la ética, normas de convivencia, códigos culturales.					
	40.		Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.					
	41.		Reflexiono con mis estudiantes sobre experiencias de discriminación y exclusión, y desarrollo actitudes para enfrentarlas.					
	42.		Controlo la ejecución de mi programación en base al aprendizaje de los estudiantes y realizo cambios oportunos					
	43.		Propicio oportunidades donde los estudiantes con sus conocimientos resuelven problemas con actitud reflexiva y crítica.					
	44.		Constato que los estudiantes comprendan los propósitos del aprendizaje y las expectativas de desempeño.					
	45.		Desarrollos contenidos teóricos y disciplinares actualizados, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.					
	46.		Desarrollo estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico en los estudiantes.					
	47.		Utilizo recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en base al propósito de la sesión de aprendizaje.					
	48.		Manejo estrategias pedagógicas para la atención individualizada para estudiantes con necesidades educativas especiales					
	49.		Utilizo métodos y técnicas de evaluación diferenciada de los aprendizajes, según el estilo de aprendizaje de los estudiantes.					
	50.		Elaboro instrumentos para evaluar el avance y logros de aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.					
	51.		Sistematizo los resultados de las evaluaciones para la retroalimentación oportuna					
	52.		Evalúo los aprendizajes con criterios preestablecidos, evito de abuso de poder					
	53.		Comparto oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos para el logro del aprendizaje.					

DESEMPEÑO	Dominio 3: Participación en la	54.	Interactúo con mis colegas, colaboro con iniciativa, intercambio experiencias, organizo el trabajo pedagógico, mejoro la enseñanza y construyo de manera sostenible un clima democrático en la escuela.				
		55.	Participo en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, me involucro en equipos de trabajo.				
		56.	Desarrollo individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo.				

Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	57.	Fomento el trabajo colaborativo con las familias para el aprendizaje de los estudiantes.				
	58.	Integro críticamente en sus prácticas de enseñanza los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno				
	59.	Comparto con la comunidad educativa los retos de mi trabajo pedagógico, y doy cuenta de los avances y resultados.				
	60.	Reflexiono con los docentes sobre mis prácticas pedagógicas y el aprendizaje de los estudiantes.				
	61.	Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con las necesidades de los estudiantes y la escuela.				
	62.	Opino sobre políticas educativas de nivel local, regional y nacional, en el marco de mi trabajo profesional.				
	63.	Actúo según la ética profesional docente y resuelvo dilemas prácticos y normativos de la vida escolar.				
	64.	Tomo decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.				

- **¿HAY ALGUNA DIMENSIÓN O ÍTEM QUE NO FUE VALIDADA?** SÍ () NO ()
- **OBSERVACIONES:**
- **EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO:** SÍ () NO ()

Lugar y fecha	DNI	Teléfono

Firma del juez

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO: ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Nombre del experto: Francisco Elí ESPINOZA

RAMO Especialidad: MATEMÁTICA Y FÍSICA

Calificar con 1,2,3,4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad. Siendo 1 el menor puntaje y 4 el más alto

	DIMENSIONES		ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	1.	El Director toma decisiones conjuntamente con los docentes, padres de familia y estudiantes.	4	4	4	4
		2.	El Director acepta las opiniones de los docentes y miembros de la comunidad educativa.	4	4	4	4
		3.	El Director consulta a los docentes y la comunidad educativa sobre múltiples asuntos concernientes a la I.E.	4	4	4	4
		4.	El Director respeta las funciones y decisiones de los diversos órganos y jerarquías de la institución.	4	4	4	4
		5.	El Director valora el trabajo del personal administrativo y docente.	4	4	4	4
		6.	El Director delega funciones a los docentes.	4	4	4	4
		7.	El Director transmite confianza en los docentes.	4	4	4	4
		8.	El Director transmite información valiosa a la comunidad educativa	4	4	4	4
		9.	El Director mantiene comunicación horizontal con la comunidad educativa	4	4	4	4
		10.	El Director trata con respeto a los miembros de la comunidad educativa.	4	4	4	4
	LIDERAZGO AUTORITARIO	11.	Considera Ud. que el Director asume que la conducción de la institución es competencia exclusiva de él.	4	4	4	4
		12.	En su Institución se imponen las decisiones del Director.	4	4	4	4
		13.	Ud. cree que el Director considera que los docentes solo deben cumplir órdenes.	4	4	4	4
		14.	Las opiniones de los docentes y la comunidad educativa no son tomadas en cuenta por el Director.	4	4	4	4
		15.	El Director controla la disciplina de estudiantes y docentes con sanciones y amenazas.	4	4	4	4
		16.	El cumplimiento de las funciones de los docentes y de otros subordinados es supervisado verticalmente por el Director	4	4	4	4
		17.	Para el Director la opinión de los docentes y de la comunidad educativa no tiene valor.	4	4	4	4
		18.	El Director no valora el aporte de los docentes y del personal subalterno.	4	4	4	4
	LIDERAZGO LIBERAL	19.	Ud. percibe que su institución carece de liderazgo del Director	4	4	4	4
		20.	El Director no es el articulador y el eje central en la toma de decisiones de la comunidad educativa de su Institución	4	4	4	4
		21.	El Director se limita a ejecutar las decisiones de los docentes	4	4	4	4
		22.	En su Institución los docentes toman decisiones por encima del Director	4	4	4	4
		23.	El Director muestra poco interés por los objetivos de la institución	4	4	4	4
		24.	Al Director le interesa los resultados y no el proceso en el logro de los objetivos institucionales	4	4	4	4

CUESTIONARIO: DESEMPEÑO

DOCENTE

Calificar con 1,2,3,4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad. Siendo 1 el menor puntaje y 4 el más alto

DESEMPEÑO DOCENTE	DIMENSIONES	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	
			RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	
DIMENSION 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	DIMENSION 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	25. Conozco las características individuales y socioculturales de los alumnos.	4	4	4	4	
		26. Conozco los conceptos actualizados de la disciplina que enseño . Conozco los conceptos actualizados y el lenguaje técnico de la asignatura a mi cargo. (PROPUESTA A EVALUAR)					
		27. Aplico teorías y prácticas pedagógicas y didáctica del área que enseño . En esta dimensión se prepara actividades, se planifica y no se “APLICA” Planifico actividades considerando las teorías y las prácticas pedagógicas y didácticas del área. (PROPUESTA A EVALUAR)	4	4	4	4	
		28. Elaboro la programación curricular en coordinación con mis colegas en base a la realidad de los alumnos.	4	4	4	4	
		29. Enseño contenidos que el currículo, la comunidad y la escuela quieren desarrollar en los estudiantes. (REPLANTEAR) Planifico aprendizajes que demanda el currículo y la comunidad; centrados en el estudiante. (PROPUESTA A EVALUAR)					
		30. Diseño procesos pedagógicos que motivan a los estudiantes el logro de los aprendizajes.	4	4	4	4	
		31. Contextualizo la enseñanza en base a los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje y la cultural de los alumnos.	4	4	4	4	
		32. Creo, selecciono y organizo recursos como soporte del aprendizaje de los estudiantes	4	4	4	4	
		33. Diseño evaluaciones sistemáticas, permanentes, formativas y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	4	4	4	4	
		34. Mis sesiones de aprendizaje tienen coherencia con los aprendizajes esperados y distribuyo adecuadamente el tiempo.	4	4	4	4	
	DIMENSION 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	DIMENSION 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	35. Construyo con empatía relaciones interpersonales con los estudiantes basada en la justicia, afecto, respeto y colaboración	4	4	4	4
			36. Me oriento a conseguir logros en todos los estudiantes, y les comunico altas expectativas sobre sus aprendizajes.	4	4	4	4
			37. Promuevo un ambiente acogedor donde la diversidad sea una fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	4	4	4	4
			38. Genero relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	4	4	4	4
			39. Resuelvo conflictos en diálogo con los estudiantes en base a la ética, normas de convivencia, códigos culturales.	4	4	4	4
			40. Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.	4	4	4	4
			41. Reflexiono con mis estudiantes sobre experiencias de discriminación y exclusión, y desarrollo actitudes para enfrentarlas.	4	4	4	4
			42. Controlo la ejecución de la programación en base al aprendizaje de los estudiantes y realizo cambios oportunos	4	4	4	4
			43. Propicio oportunidades donde los estudiantes con sus conocimientos resuelven problemas con actitud reflexiva y crítica.	4	4	4	4
			44. Constato que los estudiantes comprendan los propósitos del aprendizaje y las expectativas de desempeño.	4	4	4	4
			45. Desarrollo contenidos teóricos y disciplinares actualizados, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.	4	4	4	4
			46. Desarrollo estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico en los estudiantes.	4	4	4	4
			47. Utilizo recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en base al propósito de la sesión de aprendizaje.	4	4	4	4
			48. Manejo estrategias pedagógicas para la atención individualizada para estudiantes con necesidades educativas especiales	4	4	4	4
			49. Utilizo métodos y técnicas de evaluación diferenciada de los aprendizajes, según el estilo de aprendizaje de los estudiantes.	4	4	4	4
			50. Elaboro instrumentos para evaluar el avance y logros de aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.	4	4	4	4
51. Sistematizo los resultados de las evaluaciones para la retroalimentación oportuna	4	4	4	4			
52. Evalúo los aprendizajes con criterios preestablecidos, evito de abuso de poder	4	4	4	4			

		53. Comparto oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos para el logro del aprendizaje.	4	4	4	4
--	--	--	---	---	---	---

DESEMPEÑO DOCENTE	Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	54. Interactúo con mis colegas, colaboro con iniciativa, intercambio experiencias, organizo el trabajo pedagógico, mejoro la enseñanza y construyo de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	4	4	4	4
		55. Participo en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, me involucro en equipos de trabajo.	4	4	4	4
		56. Desarrollo individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo.	4	4	4	4
		57. Fomento el trabajo colaborativo con las familias para el aprendizaje de los estudiantes.	4	4	4	4
		58. Integro críticamente en sus prácticas de enseñanza los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno	4	4	4	4
		59. Comparto con la comunidad educativa los retos de mi trabajo pedagógico, y doy cuenta de los avances y resultados.	4	4	4	4
	Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	60. Reflexiono con los docentes sobre mis prácticas pedagógicas y el aprendizaje de los estudiantes.	4	4	4	4
		61. Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con las necesidades de los estudiantes y la escuela.	4	4	4	4
		62. Opino sobre políticas educativas de nivel local, regional y nacional, en el marco de mi trabajo profesional.	4	4	4	4
		63. Actúo según la ética profesional docente y resuelvo dilemas prácticos y normativos de la vida escolar.	4	4	4	4
		64. Tomo decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	4	4	4	4

- ¿HAY ALGUNA DIMENSIÓN O ÍTEM QUE NO FUE VALIDADA? SÍ (x) NO ()
- **OBSERVACIONES:** Corregir si amerita el caso en los reactivos observados
- **EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO:** SÍ (x) NO ()

Lugar y fecha	DNI	Teléfono
29 de octubre de 2022	22509098	962694745


 Firma del juez



ALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



CUESTIONARIO: ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Nombre del experto: RAYNALDO RODRIGUEZ JULCA.

Especialidad: M A T E M Á T I C A Y F I S I C A

Calificar con 1,2,3,4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad. Sien 1 el menor puntaje y 4 el más alto
Nombre del experto: RAYNALDO RODRIGUEZ JULCA.Especialidad:

M A T E M Á T I C A Y F I S I C A

Calificar con 1,2,3,4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad. Sien 1 el menor puntaje y 4 el más alto

	DIMENSIONES	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
ESTILOS DELIDERAZGO DIRECTIVO	LIDERAZGO DEMOCRATICO	1. El Director toma decisiones conjuntamente con los docentes, padres de familia y estudiantes.	3	3	4	4
		2. El Director acepta las opiniones de los docentes y miembros de la comunidad educativa.	3	3	3	3
		3. El Director consulta a los docentes y la comunidad educativa sobremúltiples asuntos concernientes a la I.E.	4	4	4	4
		4. El Directos respeta las funciones y decisiones de los diversos órganos y jerarquías de la institución.	4	4	4	4
		5. El Director valora el trabajo del personal administrativo y docente.	3	3	3	3
		6. El Director delega funciones a los docentes.	4	3	4	4
		7. El Director transmite confianza en los docentes.	4	4	4	4
		8. El Director transmite información valiosa a la comunidad educativa	3	3	3	3
		9. El Director mantiene comunicación horizontal con la comunidad educativa	3	3	3	3
		10. El Director trata con respeto a los miembros de la comunidad educativa.	4	4	4	4
	LIDERAZGO AUTORITARIO	11. Considera Ud. que el Director asume que la conducción de la institución es competencia exclusiva de él.	3	3	3	3
		12. En su Institución se imponelas decisiones del Director.	3	3	3	3
		13. Ud. cree que el Director considera que los docentes solo deben cumplir órdenes.	3	3	3	3
		14. Las opiniones de los docentes y la comunidad educativa no son tomadas en cuenta por el Director.	2	2	2	2
		15. El Director controla la disciplina de estudiantes y docentes con sanciones y amenazas.	1	1	1	1
		16. El cumplimiento de las funciones de los docentes y de otros subordinados es supervisado verticalmente por el Director	2	2	2	2
		17. Para el Director la opinión de los docentes y de la comunidad educativa no tiene valor.	2	2	2	2
		18. El Director no valora el aporte de los docentes y del personal subalterno.	2	2	2	2
	LIDERAZGO LIBERAL	19. Ud. percibe que su institución carece de liderazgo del Director	3	3	3	3
		20. El Director no es el articulador y el eje central en la toma de decisiones de la comunidad educativa de su Institución	2	2	2	2
		21. El Director se limita a ejecutar las decisiones de los docentes	2	2	2	2
		22. En su Institución los docentes toman decisiones por encima del Director	1	1	1	1
		23. El Director muestra poco interés por los objetivos de la institución	2	2	2	2
		24. Al Director le interesa los resultados y no el proceso en el logro de los objetivos institucionales	2	2	2	2

	DIMENSIONES	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	
DESEMPEÑO DOCENTE	DIMENSION 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	25. Conozco las características individuales y socioculturales de los alumnos.	3	3	3	3	
		26. Conozco los conceptos actualizados de la disciplina que enseño.	4	4	4	4	
		27. Aplico teorías y prácticas pedagógicas y didáctica del área que enseño.	4	4	4	4	
		28. Elaboro la programación curricular en coordinación con mis colegas en base a la realidad de los alumnos.	4	4	4	4	
		29. Enseño contenidos que el currículo, la comunidad y la escuela quieren desarrollar en los estudiantes.	4	4	4	4	
		30. Diseño procesos pedagógicos que motivan a los estudiantes el logro de los aprendizajes.	4	4	4	4	
		31. Contextualizo la enseñanza en base a los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje y la cultura de los alumnos.	3	3	3	3	
		32. Creo, selecciono y organizo recursos como soporte del aprendizaje de los estudiantes	3	3	3	3	
		33. Diseño evaluaciones sistemáticas, permanentes, formativas y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	3	3	4	4	
		34. Mis sesiones de aprendizaje tienen coherencia con los aprendizajes esperados y distribuyo adecuadamente el tiempo.	4	4	4	4	
		DIMENSION 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	35. Construyo con empatía relaciones interpersonales con los estudiantes basada en la justicia, afecto, respeto y colaboración	3	3	3	3
			36. Me oriento a conseguir logros en todos los estudiantes, y les comunico altas expectativas sobre sus aprendizajes.	3	3	3	3
			37. Promuevo un ambiente acogedor donde la diversidad sea una fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	3	3	3	3
			38. Genero relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	3	3	3	3
	39. Resuelvo conflictos en diálogo con los estudiantes en base a la ética, normas de convivencia, códigos culturales.		3	3	3	3	
	40. Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.		3	3	3	3	
	41. Reflexiono con mis estudiantes sobre experiencias de discriminación y exclusión, y desarrollo actitudes para enfrentarlas.		3	3	3	3	
	42. Controlo la ejecución de mi programación en base al aprendizaje de los estudiantes y realizo cambios oportunos		3	3	3	3	
	43. Propicio oportunidades donde los estudiantes con sus conocimientos resuelven problemas con actitud reflexiva y crítica.		4	4	4	4	
	44. Constató que los estudiantes comprendan los propósitos del aprendizaje y las expectativas de desempeño.		3	3	3	3	
	45. Desarrollos contenidos teóricos y disciplinares actualizados, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.		3	3	3	3	
	46. Desarrollo estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico en los estudiantes.		3	3	3	3	
	47. Utilizo recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en base al propósito de la sesión de aprendizaje.		3	3	3	3	
	48. Manejo estrategias pedagógicas para la atención individualizada para estudiantes con necesidades educativas especiales		3	3	3	3	
	49. Utilizo métodos y técnicas de evaluación diferenciada de los aprendizajes, según el estilo de aprendizaje de los estudiantes.		3	3	3	3	
	50. Elaboro instrumentos para evaluar el avance y logros de aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.		4	4	4	4	
	51. Sistematizo los resultados de las evaluaciones para la retroalimentación oportuna		4	4	4	4	
	52. Evalúo los aprendizajes con criterios preestablecidos, evito de abuso de poder		4	4	4	4	
	53. Comparto oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos para el logro del aprendizaje.		4	4	4	4	

DESEMPEÑO DOCENTE	Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	54.	Interactúo con mis colegas, colaboro con iniciativa, intercambio experiencias, organizo el trabajo pedagógico, mejoro la enseñanza y construyo de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	4	4	4	4
		55.	Participo en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, me involucro en equipos de trabajo.	3	3	3	3
		56.	Desarrollo individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo.	4	4	4	4
		57.	Fomento el trabajo colaborativo con las familias para el aprendizaje de los estudiantes.	4	4	4	4
		58.	Integro críticamente en sus prácticas de enseñanza los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno	4	4	4	4
		59.	Comparto con la comunidad educativa los retos de mi trabajo pedagógico, y doy cuenta de los avances y resultados.	4	4	4	4
	Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	60.	Reflexiono con los docentes sobre mis prácticas pedagógicas y el aprendizaje de los estudiantes.	4	4	4	4
		61.	Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con las necesidades de los estudiantes y la escuela.	3	3	3	3
		62.	Opino sobre políticas educativas de nivel local, regional y nacional, en el marco de mi trabajo profesional.	2	2	2	2
		63.	Actúo según la ética profesional docente y resuelvo dilemas prácticos y normativos de la vida escolar.	2	2	2	2
		64.	Tomo decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	3	3	3	3

- **¿HAY ALGUNA DIMENSIÓN O ÍTEM QUE NO FUE VALIDADA? SÍ () NO (X)**
- **OBSERVACIONES: REVISAR LOS ÍTEMS QUE TIENEN PUNTAJE MENORES.**
- **EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO: SÍ () NO ()**

Lugar y fecha	DNI	Teléfono
HUANUCO 3 DE NOVIEMBRE DEL 2023	22489015	962521453



Firma del juez

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO: ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Nombre del experto: Mg. HERIBERTO HILARIÓN ESTRADA MUÑOZ

Especialidad: MAESTRO EN EDUCACIÓN.

MECIÓN: GESTION Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO.

Calificar con 1,2,3,4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad. Sien 1 el menor puntaje y 4 el más alto

	DIMENSIONES	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO	LIDERAZGO DEMOCRATICO	1. El Director toma decisiones conjuntamente con los docentes, padres de familia y estudiantes.	3	4	4	4
		2. El Director acepta las opiniones de los docentes y miembros de la comunidad educativa.	4	4	4	4
		3. El Director consulta a los docentes y la comunidad educativa sobremúltiples asuntos concernientes a la I.E.	4	3	4	4
		4. El Directos respeta las funciones y decisiones de los diversos órganos y jerarquías de la institución.	4	4	3	4
		5. El Director valora el trabajo del personal administrativo y docente.	4	4	3	4
		6. El Director delega funciones a los docentes.	4	4	4	4
		7. El Director transmite confianza en los docentes.	4	4	4	4
		8. El Director transmite información valiosa a la comunidad educativa	3	4	4	4
		9. El Director mantiene comunicación horizontal con la comunidad educativa	4	4	4	4
		10. El Director trata con respeto a los miembros de la comunidad educativa.	4	3	4	4
	LIDERAZGO AUTORITARIO	11. Considera Ud. que el Director asume que la conducción de la institución es competencia exclusiva de él.	4	4	3	4
		12. En su Institución se impone las decisiones del Director.	4	4	3	4
		13. Ud. cree que el Director considera que los docentes solo deben cumplir órdenes.	4	4	4	4
		14. Las opiniones de los docentes y la comunidad educativa no son tomadas en cuenta por el Director.	4	4	4	4
		15. El Director controla la disciplina de estudiantes y docentes con sanciones y amenazas.	3	4	4	4
		16. El cumplimiento de las funciones de los docentes y de otros subordinados es supervisado verticalmente por el Director	4	4	4	4
		17. Para el Director la opinión de los docentes y de la comunidad educativa no tiene valor.	4	3	4	4
		18. El Director no valora el aporte de los docentes y del personal subalterno.	4	4	3	4
	LIDERAZGO LIBERAL	19. Ud. percibe que su institución carece de liderazgo del Director	4	4	3	4
		20. El Director no es el articulador y el eje central en la toma de decisiones de la comunidad educativa de su Institución	4	4	4	4
		21. El Director se limita a ejecutar las decisiones de los docentes	4	4	4	4
		22. En su Institución los docentes toman decisiones por encima del Director	3	4	4	4
		23. El Director muestra poco interés por los objetivos de la institución	4	4	4	4
		24. Al Director le interesa los resultados y no el proceso en el logro de los objetivos institucionales	4	3	4	4

CUESTIONARIO: DESEMPEÑO**DOCENTE**

Calificar con 1,2,3,4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad. Sien 1 el menor puntaje y 4 el más alto

	DIMENSIONES	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	
DESEMPEÑO DOCENTE	1: el los para de los DIMENSION Preparación para aprendizaje de estudiantes	25. Conozco las características individuales y socioculturales de los alumnos.	3	4	4	4	
		26. Conozco los conceptos actualizados de la disciplina que enseño.	4	4	4	4	
		27. Aplico teorías y prácticas pedagógicas y didáctica del área que enseño.	4	3	4	4	
		28. Elaboro la programación curricular en coordinación con mis colegas en base a la realidad de los alumnos.	4	4	3	4	
		29. Enseño contenidos que el currículo, la comunidad y la escuela quieren desarrollar en los estudiantes.	4	4	3	4	
		30. Diseño procesos pedagógicos quemotivan a los estudiantes el logro de los aprendizajes.	4	4	4	4	
		31. Contextualizo la enseñanza en base a los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje y la cultural de los alumnos.	4	4	4	4	
		32. Creo, selecciono y organizo recursos como soporte del aprendizaje de los estudiantes	3	4	4	4	
		33. Diseño evaluaciones sistemáticas, permanentes, formativas y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	4	4	4	4	
		34. Mis sesiones de aprendizaje tienen coherencia con los aprendizajes esperados y distribuyo adecuadamente el tiempo.	4	3	4	4	
		DIMENSION 2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	35. Construyo con empatía relaciones interpersonales con los estudiantes basada en la justicia, afecto, respeto y colaboración	4	4	3	4
			36. Me oriento a conseguir logros en todos los estudiantes, y les comunico altas expectativas sobre sus aprendizajes.	4	4	3	4
			37. Promuevo un ambiente acogedor donde la diversidad sea una fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	4	4	4	4
			38. Genero relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	4	4	4	4
	39. Resuelvo conflictos en diálogo con los estudiantes en base a la ética, normas de convivencia, códigos culturales.		3	4	4	4	
	40. Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.		4	4	4	4	
	41. Reflexiono con mis estudiantes sobre experiencias de discriminación y exclusión, y desarrollo actitudes para enfrentarlas.		4	3	4	4	
	42. Controlo la ejecución de mi programación en base al aprendizaje de los estudiantes y realizo cambios oportunos		4	4	3	4	
	43. Propicio oportunidades donde los estudiantes con sus conocimientos resuelven problemas con actitud reflexiva y crítica.		4	4	3	4	
	44. Constato que los estudiantes comprendan los propósitos del aprendizaje y las expectativas de desempeño.		4	4	4	4	
	45. Desarrollos contenidos teóricos y disciplinares actualizados, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.		4	4	4	4	
	46. Desarrollo estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico en los estudiantes.		3	4	4	4	
	47. Utilizo recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en base al propósito de la sesión de aprendizaje.		4	4	4	4	
	48. Manejo estrategias pedagógicas para la atención individualizada para estudiantes con necesidades educativas especiales		4	3	4	4	
	49. Utilizo métodos y técnicas de evaluación diferenciada de los aprendizajes, según el estilo de aprendizaje de los estudiantes.		4	4	3	4	
	50. Elaboro instrumentos para evaluar el avance y logros de aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.		4	4	3	4	
	51. Sistematizo los resultados de las evaluaciones para la retroalimentación oportuna		4	4	4	4	
	52. Evalúo los aprendizajes con criterios preestablecidos, evito de abuso de poder		4	4	4	4	
	53. Comparto oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos para el logro del aprendizaje.		3	4	4	4	

DESEMPEÑO DOCENTE						
Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	54.	Interactúo con mis colegas, colaboro con iniciativa, intercambio experiencias, organizo el trabajo pedagógico, mejoro la enseñanza y construyo de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	4	4	4	4
	55.	Participo en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, me involucro en equipos de trabajo.	4	4	4	4
	56.	Desarrollo individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo.	4	4	4	4
	57.	Fomento el trabajo colaborativo con las familias para el aprendizaje de los estudiantes.	4	4	4	4
	58.	Integro críticamente en sus prácticas de enseñanza los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno	4	4	4	4
	59.	Comparto con la comunidad educativa los retos de mi trabajo pedagógico, y doy cuenta de los avances y resultados.	4	4	4	4
Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	60.	Reflexiono con los docentes sobre mis prácticas pedagógicas y el aprendizaje de los estudiantes.	4	4	4	4
	61.	Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con las necesidades de los estudiantes y la escuela.	4	4	4	4
	62.	Opino sobre políticas educativas de nivel local, regional y nacional, en el marco de mi trabajo profesional.	4	4	4	4
	63.	Actúo según la ética profesional docente y resuelvo dilemas prácticos y normativos de la vida escolar.	4	4	4	4
	64.	Tomo decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	4	4	4	4

- **¿HAY ALGUNA DIMENSIÓN O ÍTEM QUE NO FUE VALIDADA? SÍ () NO (X)**
- **OBSERVACIONES: Ninguna observación.....**
- **EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO: SÍ (X) NO ()**

Lugar y fecha	DNI	Teléfono
24 de Octubre de 2022	22719887	962907044



Firma del juez

HERIBERTO HILARIÓN ESTRADAMUÑOZ

Nombre del responsable de la elaboración del instrumento: **Luzmila Benancio Timoteo** Nombre del

experto: **Bersy Alejandrina Hidalgo Concepción**

Especialidad: **Matemática Y Física**

Calificar con 1,2,3,4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad. Sien 1 el menor puntaje y 4 el más alto

	DIMENSIONES	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO	LIDERAZGO DEMOCRATICO	1. El Director toma decisiones conjuntamente con los docentes, padres de familia y estudiantes.	X	X	X	X
		2. El Director acepta las opiniones de los docentes y miembros de la comunidad educativa.	X	X	X	X
		3. El Director consulta a los docentes y la comunidad educativa sobre múltiples asuntos concernientes a la I.E.	X	X	X	X
		4. El Director respeta las funciones y decisiones de los diversos órganos y jerarquías de la institución.	X	X	X	X
		5. El Director valora el trabajo del personal administrativo y docente.	X	X	X	X
		6. El Director delega funciones a los docentes.	X	X	X	X
		7. El Director transmite confianza en los docentes.	X	X	X	X
		8. El Director transmite información valiosa a la comunidad educativa	X	X	X	X
		9. El Director mantiene comunicación horizontal con la comunidad educativa	X	X	X	X
		10. El Director trata con respeto a los miembros de la comunidad educativa.	X	X	X	X
	LIDERAZGO AUTORITARIO	11. Considera Ud. que el Director asume que la conducción de la institución es competencia exclusiva de él.	X	X	X	X
		12. En su Institución se impone las decisiones del Director.	X	X	X	X
		13. Ud. cree que el Director considera que los docentes solo deben cumplir órdenes.	X	X	X	X
		14. Las opiniones de los docentes y la comunidad educativa no son tomadas en cuenta por el Director.	X	X	X	X
		15. El Director controla la disciplina de estudiantes y docentes con sanciones y amenazas.	X	X	X	X
		16. El cumplimiento de las funciones de los docentes y de otros subordinados es supervisado verticalmente por el Director	X	X	X	X
		17. Para el Director la opinión de los docentes y de la comunidad educativa no tiene valor.	X	X	X	X
		18. El Director no valora el aporte de los docentes y del personal subalterno.	X	X	X	X
	LIDERAZGO	19. Ud. percibe que su institución carece de liderazgo del Director	X	X	X	X
		20. El Director no es el articulador y el eje central en la toma de decisiones de la comunidad educativa de su Institución	X	X	X	X
		21. El Director se limita a ejecutar las decisiones de los docentes	X	X	X	X
		22. En su Institución los docentes toman decisiones por encima del Director	X	X	X	X
		23. El Director muestra poco interés por los objetivos de la institución	X	X	X	X
	24.	Al Director le interesa los resultados y no el proceso en el logro de los objetivos institucionales	X	X	X	X

CUESTIONARIO: DESEMPEÑO**DOCENTE**

Calificar con 1,2,3,4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad. Sien 1 el menor puntaje y 4 el más alto

DESEMPEÑO DOCENTE	DIMENSIONES	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD			
DIMENSION 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	DIMENSION 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	25.	Conozco las características individuales y socioculturales de los alumnos.	X	X	X	X		
		26.	Conozco los conceptos actualizados de la disciplina que enseño.	X	X	X	X		
		27.	Aplico teorías y prácticas pedagógicas y didáctica del área que enseño.	X	X	X	X		
		28.	Elaboro la programación curricular en coordinación con mis colegas en base a la realidad de los alumnos.	X	X	X	X		
		29.	Enseño contenidos que el currículo, la comunidad y la escuela quieren desarrollar en los estudiantes.	X	X	X	X		
		30.	Diseño procesos pedagógicos que motivan a los estudiantes el logro de los aprendizajes.	X	X	X	X		
		31.	Contextualizo la enseñanza en base a los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje y la cultural de los alumnos.	X	X	X	X		
		32.	Creo, selecciono y organizo recursos como soporte del aprendizaje de los estudiantes	X	X	X	X		
		33.	Diseño evaluaciones sistemáticas, permanentes, formativas y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	X	X	X	X		
		34.	Mis sesiones de aprendizaje tienen coherencia con los aprendizajes esperados y distribuyo adecuadamente el tiempo.	X	X	X	X		
		DIMENSION 2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	DIMENSION 2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	35.	Construyo con empatía relaciones interpersonales con los estudiantes basada en la justicia, afecto, respeto y colaboración	X	X	X	X
				36.	Me oriento a conseguir logros en todos los estudiantes, y les comunico altas expectativas sobre sus aprendizajes.	X	X	X	X
				37.	Promuevo un ambiente acogedor donde la diversidad sea una fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	X	X	X	X
				38.	Genero relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	X	X	X	X
				39.	Resuelvo conflictos en diálogo con los estudiantes en base a la ética, normas de convivencia, códigos culturales.	X	X	X	X
				40.	Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.	X	X	X	X
				41.	Reflexiono con mis estudiantes sobre experiencias de discriminación y exclusión, y desarrollo actitudes para enfrentarlas.	X	X	X	X
				42.	Controlo la ejecución de mi programación en base al aprendizaje de los estudiantes y realizo cambios oportunos	X	X	X	X
				43.	Propicio oportunidades donde los estudiantes con sus conocimientos resuelven problemas con actitud reflexiva y crítica.	X	X	X	X
				44.	Constato que los estudiantes comprendan los propósitos del aprendizaje y las expectativas de desempeño.	X	X	X	X
				45.	Desarrollo contenidos teóricos y disciplinares actualizados, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.	X	X	X	X
				46.	Desarrollo estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico en los estudiantes.	X	X	X	X
				47.	Utilizo recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en base al propósito de la sesión de aprendizaje.	X	X	X	X
				48.	Manejo estrategias pedagógicas para la atención individualizada para estudiantes con necesidades educativas especiales	X	X	X	X
				49.	Utilizo métodos y técnicas de evaluación diferenciada de los aprendizajes, según el estilo de aprendizaje de los estudiantes.	X	X	X	X
		50.	Elaboro instrumentos para evaluar el avance y logros de aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.	X	X	X	X		
		51.	Sistematizo los resultados de las evaluaciones para la retroalimentación oportuna	X	X	X	X		
		52.	Evalúo los aprendizajes con criterios preestablecidos, evito de abuso de poder	X	X	X	X		
		53.	Comparto oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos para el logro del aprendizaje.	X	X	X	X		

DESEMPEÑO DOCENTE							
Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	54.	Interactúo con mis colegas, colaboro con iniciativa, intercambio experiencias, organizo el trabajo pedagógico, mejoro la enseñanza y construyo de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	X	X	X	X	
	55.	Participo en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, me involucro en equipos de trabajo.	X	X	X	X	
	56.	Desarrollo individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo.	X	X	X	X	
	57.	Fomento el trabajo colaborativo con las familias para el aprendizaje de los estudiantes.	X	X	X	X	
	58.	Integro críticamente en sus prácticas de enseñanza los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno	X	X	X	X	
	59.	Comparto con la comunidad educativa los retos de mi trabajo pedagógico, y doy cuenta de los avances y resultados.	X	X	X	X	
	60.	Reflexiono con los docentes sobre mis prácticas pedagógicas y el aprendizaje de los estudiantes.	X	X	X	X	
	61.	Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con las necesidades de los estudiantes y la escuela.	X	X	X	X	
	62.	Opino sobre políticas educativas de nivel local, regional y nacional, en el marco de mi trabajo profesional.	X	X	X	X	
	63.	Actúo según la ética profesional docente y resuelvo dilemas prácticos y normativos de la vida escolar.	X	X	X	X	
Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad	64.	Tomo decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	X	X	X	X	

- ¿HAY ALGUNA DIMENSIÓN O ÍTEM QUE NO FUE VALIDADA? SÍ () NO (X)

OBSERVACIONES: Reajustar y considerar aspectos relacionados a:

Desempeño disciplinar

- Manejo en la gestión curricular
- Desempeño en el manejo de estrategias metodológicas
- Desempeño en la evaluación formativa

- EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO: SÍ (X) NO ()

Lugar y fecha	DNI	Teléfono
HUÁNUCO, 30 DE OCTUBRE DE 2022	40472843	999555328

Bersy Alejandrina Hidalgo Concepción

AnexoVALIDACIÓN DE INSTRUMENTOSCUESTIONARIO: ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVONombre del experto: **DOC. IDO LUGO VILLEGAS**.Especialidad: **M A T E M Á T I C A Y F I S I C A**

Calificar con 1,2,3,4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad. Sien 1 el menor puntaje y 4 el más alto

	DIMENSIONES	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO	LIDERAZGO DEMOCRATICO	1. El Director toma decisiones conjuntamente con los docentes, padres de familia y estudiantes.	3	3	4	4
		2. El Director acepta las opiniones de los docentes y miembros de la comunidad educativa.	3	3	3	3
		3. El Director consulta a los docentes y la comunidad educativa sobre múltiples asuntos concernientes a la I.E.	4	4	4	4
		4. El Director respeta las funciones y decisiones de los diversos órganos y jerarquías de la institución.	4	4	4	4
		5. El Director valora el trabajo del personal administrativo y docente.	3	3	3	3
		6. El Director delega funciones a los docentes.	4	3	4	4
		7. El Director transmite confianza en los docentes.	4	4	4	4
		8. El Director transmite información valiosa a la comunidad educativa	3	3	3	3
		9. El Director mantiene comunicación horizontal con la comunidad educativa	3	3	3	3
		10. El Director trata con respeto a los miembros de la comunidad educativa.	4	4	4	4
	LIDERAZGO AUTORITARIO	11. Considera Ud. que el Director asume que la conducción de la institución es competencia exclusiva de él.	3	3	3	3
		12. En su Institución se imponen las decisiones del Director.	3	3	3	3
		13. Ud. cree que el Director considera que los docentes solo deben cumplir órdenes.	3	3	3	3
		14. Las opiniones de los docentes y la comunidad educativa no son tomadas en cuenta por el Director.	2	2	2	2
		15. El Director controla la disciplina de estudiantes y docentes con sanciones y amenazas.	1	1	1	1
		16. El cumplimiento de las funciones de los docentes y de otros subordinados es supervisado verticalmente por el Director	2	2	2	2
		17. Para el Director la opinión de los docentes y de la comunidad educativa no tiene valor.	2	2	2	2
		18. El Director no valora el aporte de los docentes y del personal subalterno.	2	2	2	2
	LIDERAZGO LIBERAL	19. Ud. percibe que su institución carece de liderazgo del Director	3	3	3	3
		20. El Director no es el articulador y el eje central en la toma de decisiones de la comunidad educativa de su Institución	2	2	2	2
		21. El Director se limita a ejecutar las decisiones de los docentes	2	2	2	2
		22. En su Institución los docentes toman decisiones por encima del Director	1	1	1	1
		23. El Director muestra poco interés por los objetivos de la institución	2	2	2	2
		24. Al Director le interesa los resultados y no el proceso en el logro de los objetivos institucionales	2	2	2	2

Anexo
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
CUESTIONARIO: ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Nombre del experto: **DOC. IDO LUGO VILLEGAS**

.Especialidad: **MAT E M Á T I C A Y F I S I C A**

Calificar con 1,2,3,4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad. Sien 1 el menor puntaje y 4 el más alto

	DIMENSIONES	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO	LIDERAZGO DEMOCRATICO	1. El Director toma decisiones conjuntamente con los docentes, padres de familia y estudiantes.	3	3	4	4
		2. El Director acepta las opiniones de los docentes y miembros de la comunidad educativa.	3	3	3	3
		3. El Director consulta a los docentes y la comunidad educativa sobremúltiples asuntos concernientes a la I.E.	4	4	4	4
		4. El Directos respeta las funciones y decisiones de los diversos órganos y jerarquías de la institución.	4	4	4	4
		5. El Director valora el trabajo del personal administrativo y docente.	3	3	3	3
		6. El Director delega funciones a los docentes.	4	3	4	4
		7. El Director transmite confianza en los docentes.	4	4	4	4
		8. El Director transmite información valiosa a la comunidad educativa	3	3	3	3
		9. El Director mantiene comunicación horizontal con la comunidad educativa	3	3	3	3
		10. El Director trata con respeto a los miembros de la comunidad educativa.	4	4	4	4
	LIDERAZGO AUTORITARIO	11. Considera Ud. que el Director asume que la conducción de la institución es competencia exclusiva de él.	3	3	3	3
		12. En su Institución se imponen las decisiones del Director.	3	3	3	3
		13. Ud. cree que el Director considera que los docentes solo deben cumplir órdenes.	3	3	3	3
		14. Las opiniones de los docentes y la comunidad educativa no son tomadas en cuenta por el Director.	2	2	2	2
		15. El Director controla la disciplina de estudiantes y docentes con sanciones y amenazas.	1	1	1	1
		16. El cumplimiento de las funciones de los docentes y de otros subordinados es supervisado verticalmente por el Director	2	2	2	2
		17. Para el Director la opinión de los docentes y de la comunidad educativa no tiene valor.	2	2	2	2
		18. El Director no valora el aporte de los docentes y del personal subalterno.	2	2	2	2
	LIDERAZGO LIBERAL	19. Ud. percibe que su institución carece de liderazgo del Director	3	3	3	3
		20. El Director no es el articulador y el eje central en la toma de decisiones de la comunidad educativa de su Institución	2	2	2	2
		21. El Director se limita a ejecutar las decisiones de los docentes	2	2	2	2
		22. En su Institución los docentes toman decisiones por encima del Director	1	1	1	1
		23. El Director muestra poco interés por los objetivos de la institución	2	2	2	2
		24. Al Director le interesa los resultados y no el proceso en el logro de los objetivos institucionales	2	2	2	2

CUESTIONARIO: DESEMPEÑO

DOCENTE

Calificar con 1,2,3,4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad. Sien 1 el menor puntaje y 4 el más alto

DESEMPEÑO DOCENTE	DIMENSIONES	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	
DIMENSION 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	DIMENSION 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	25. Conozco las características individuales y socioculturales de los alumnos.	3	3	3	3	
		26. Conozco los conceptos actualizados de la disciplina que enseño.	4	4	4	4	
		27. Aplico teorías y prácticas pedagógicas y didáctica del área que enseño.	4	4	4	4	
		28. Elaboro la programación curricular en coordinación con mis colegas en base a la realidad de los alumnos.	4	4	4	4	
		29. Enseño contenidos que el currículo, la comunidad y la escuela quieren desarrollar en los estudiantes.	4	4	4	4	
		30. Diseño procesos pedagógicos que motivan a los estudiantes el logro de los aprendizajes.	4	4	4	4	
		31. Contextualizo la enseñanza en base a los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje y la cultural de los alumnos.	3	3	3	3	
		32. Creo, selecciono y organizo recursos como soporte del aprendizaje de los estudiantes	3	3	3	3	
		33. Diseño evaluaciones sistemáticas, permanentes, formativas y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	3	3	4	4	
	34. Mis sesiones de aprendizaje tienen coherencia con los aprendizajes esperados y distribuyo adecuadamente el tiempo.	4	4	4	4		
	DIMENSION 2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	DIMENSION 2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	35. Construyo con empatía relaciones interpersonales con los estudiantes basada en la justicia, afecto, respeto y colaboración	3	3	3	3
			36. Me oriento a conseguir logros en todos los estudiantes, y les comunico altas expectativas sobre sus aprendizajes.	3	3	3	3
			37. Promuevo un ambiente acogedor donde la diversidad sea una fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	3	3	3	3
			38. Genero relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	3	3	3	3
			39. Resuelvo conflictos en diálogo con los estudiantes en base a la ética, normas de convivencia, códigos culturales.	3	3	3	3
			40. Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.	3	3	3	3
			41. Reflexiono con mis estudiantes sobre experiencias de discriminación y exclusión, y desarrollo actitudes para enfrentarlas.	3	3	3	3
			42. Controlo la ejecución de mi programación en base al aprendizaje de los estudiantes y realizo cambios oportunos	3	3	3	3
			43. Propicio oportunidades donde los estudiantes con sus conocimientos resuelven problemas con actitud reflexiva y crítica.	4	4	4	4
			44. Constato que los estudiantes comprendan los propósitos del aprendizaje y las expectativas de desempeño.	3	3	3	3
			45. Desarrollos contenidos teóricos y disciplinares actualizados, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.	3	3	3	3
			46. Desarrollo estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico en los estudiantes.	3	3	3	3
			47. Utilizo recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en base al propósito de la sesión de aprendizaje.	3	3	3	3
			48. Manejo estrategias pedagógicas para la atención individualizada para estudiantes con necesidades educativas especiales	3	3	3	3
			49. Utilizo métodos y técnicas de evaluación diferenciada de los aprendizajes, según el estilo de aprendizaje de los estudiantes.	3	3	3	3
			50. Elaboro instrumentos para evaluar el avance y logros de aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.	4	4	4	4
			51. Sistematizo los resultados de las evaluaciones para la retroalimentación oportuna	4	4	4	4
			52. Evalúo los aprendizajes con criterios preestablecidos, evito de abuso de poder	4	4	4	4
			53. Comparto oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos para el logro del aprendizaje.	4	4	4	4

DESEMPEÑO DOCENTE		Ítem	Descripción	Puntaje	
				Obtenido	Potencial
Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	54.	Interactúo con mis colegas, colaboro con iniciativa, intercambio experiencias, organizo el trabajo pedagógico, mejoro la enseñanza y construyo de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	4	4	
	55.	Participo en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, me involucro en equipos de trabajo.	3	3	
	56.	Desarrollo individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo.	4	4	
	57.	Fomento el trabajo colaborativo con las familias para el aprendizaje de los estudiantes.	4	4	
	58.	Integro críticamente en sus prácticas de enseñanza los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno	4	4	
	59.	Comparto con la comunidad educativa los retos de mi trabajo pedagógico, y doy cuenta de los avances y resultados.	4	4	
	Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	60.	Reflexiono con los docentes sobre mis prácticas pedagógicas y el aprendizaje de los estudiantes.	4	4
		61.	Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con las necesidades de los estudiantes y la escuela.	3	3
		62.	Opino sobre políticas educativas de nivel local, regional y nacional, en el marco de mi trabajo profesional.	2	2
		63.	Actúo según la ética profesional docente y resuelvo dilemas prácticos y normativos de la vida escolar.	2	2
64.		Tomo decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	3	3	

- **¿HAY ALGUNA DIMENSIÓN O ÍTEM QUE NO FUE VALIDADA? SÍ () NO (X)**
- **OBSERVACIONES: REVISAR LOS ÍTEM QUE TIENEN PUNTAJE MENORES.**
- **EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO: SÍ () NO ()**

Lugar y fecha	DNI	Teléfono
HUANUCO 3 DE NOVIEMBRE DEL 2023	22489015	962521453



Firma del juez

NOTA BIOGRÁFICA

Luzmila Benancio Timoteo, nacida el 18 de enero del año 1996 en el caserío de Huancán del distrito de Chuquis, provincia Dos de Mayo, departamento de Huánuco; realizó sus estudios de los niveles inicial, primaria y secundaria en el distrito de Quivilla. Se recibió como Licenciada en Educación Primaria en el 2018. Realizó estudios de segunda especialidad en Idioma Extranjero – inglés en el 2019. También, cursó estudios de maestría en Gestión y Planeamiento Educativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco en el 2022. En la actualidad se desempeña como docente en la en la I.E de Tomayrica de la UGEL de Pachitea.



ACTA DE DEFENSA DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO

En la Plataforma del Microsoft Teams de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, siendo las **13:00 horas** del día **04 DE OCTUBRE DE 2023**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Arturo LUCAS CABELLO	Presidente
Dr. Ewer PORTOCARRERO MERINO	Secretario
Mg. Joel Cipriano TARAZONA BARDALES	Vocal

Asesor de tesis: Mg. Fidel Rafael ROJAS INGA (RESOLUCIÓN N° 2593-2022-UNHEVAL-FCE/D)

La aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Doña Luzmila BENANCIO TIMOTEO.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulada: **ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2022.**

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de..... Dieciséis (16),
Equivalente a Buena, por lo que se declara Aprobado
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las..... 14:30horas del día 04 de octubre de 2023.


PRESIDENTE
DNI N°


SECRETARIO
DNI N° 41553360


VOCAL
DNI N° 22513276

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(RESOLUCIÓN N° 2608-2023-UNHEVAL-FCE/D).

“AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO”

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Luzmila Benancio Timoteo, identificada con DNI 74157746, con domicilio en Huacán, distrito de: Chuquis, provincia de: Dos de Mayo, departamento de: Huánuco; aspirante al grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo.

DECLARANDO BAJO JURAMENTO QUE:

La tesis titulada **“ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO EN LA CIUDADDE HUÁNUCO, 2022”** fue elaborada dentro del marco ético y legal en su redacción. Si en el futuro se detectara evidencias de vulnerabilidad en el sistema antiplagio mediante actos que lindan con lo ético y legal, me someto a las sanciones a que hubiera lugar.

Huánuco, 09 de noviembre 2023

Firma




Luzmila Benancio Timoteo



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe:

Dr. Arturo Lucas Cabello

HACE CONSTAR:

Que, la tesis titulada: **ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2022**, realizada por la Maestría en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo **Luzmila BENANCIO TIMOTEO**, cuenta con un **índice de similitud del 21%**, verificable en el Reporte de Originalidad del software **Turnitin**. Por consiguiente, la tesis cumple con lo establecido con una similitud máxima de 30% acorde al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Cayhuayna, 20 de julio de 2023.



DR. ARTURO LUCAS CABELLO
DIRECTOR DE LA UPG
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

NOMBRE DEL TRABAJO

**ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y D
ESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONE
S EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO
EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2022**

AUTOR

Luzmila BENANCIO TIMOTEO

RECUENTO DE PALABRAS

18142 Words

RECUENTO DE CARACTERES

102056 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

92 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

646.2KB

FECHA DE ENTREGA

Jul 20, 2023 6:42 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jul 20, 2023 6:43 PM GMT-5

● **21% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos:

- 18% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 17% Base de datos de trabajos entregados
- 7% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)
- Material citado



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DIGITAL Y DECLARACIÓN JURADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR UN GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL

1. Autorización de Publicación: (Marque con una "X")

Pregrado		Segunda Especialidad		Posgrado:	<input type="checkbox"/> Maestría	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/> Doctorado
Pregrado (tal y como está registrado en SUNEDU)							
Facultad							
Escuela Profesional							
Carrera Profesional							
Grado que otorga							
Título que otorga							
Segunda especialidad (tal y como está registrado en SUNEDU)							
Facultad							
Nombre del programa							
Título que Otorga							
Posgrado (tal y como está registrado en SUNEDU)							
Nombre del Programa de estudio	EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO						
Grado que otorga	MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO						

2. Datos del Autor(es): (Ingrese todos los datos requeridos completos)

Apellidos y Nombres:	BENANCIO TOMOTEO LUZMILA						
Tipo de Documento:	<input type="checkbox"/> DNI	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/> Pasaporte	<input type="checkbox"/> C.E.	Nro. de Celular:	964649905	
Nro. de Documento:	74157746				Correo Electrónico:	BLUZMILA768@GMAIL.COM	
Apellidos y Nombres:							
Tipo de Documento:	<input type="checkbox"/> DNI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pasaporte	<input type="checkbox"/> C.E.	Nro. de Celular:		
Nro. de Documento:					Correo Electrónico:		
Apellidos y Nombres:							
Tipo de Documento:	<input type="checkbox"/> DNI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pasaporte	<input type="checkbox"/> C.E.	Nro. de Celular:		
Nro. de Documento:					Correo Electrónico:		

3. Datos del Asesor: (Ingrese todos los datos requeridos completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Asesor)

¿El Trabajo de Investigación cuenta con un Asesor?: (marque con una "X" en el recuadro del costado, según corresponda)						<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/> NO
Apellidos y Nombres:	ROJAS INGA FIDEL RAFAEL				ORCID ID:	0000-0002-3893-3899		
Tipo de Documento:	<input type="checkbox"/> DNI	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/> Pasaporte	<input type="checkbox"/> C.E.	Nro. de documento:	22519502		

4. Datos del Jurado calificador: (Ingrese solamente los Apellidos y Nombres completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Jurado)

Presidente:	LUCAS CABELLO ARTURO
Secretario:	PORTOCARRERO MERINO EWER
Vocal:	TARAZONA BARDALES JOEL CIPRIANO
Vocal:	
Vocal:	
Accesitario	


5. Declaración Jurada: (Ingrese todos los datos requeridos completos)

a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Titulado: (Ingrese el título tal y como está registrado en el Acta de Sustentación)	
ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2022.	
b) El Trabajo de Investigación fue sustentado para optar el Grado Académico ó Título Profesional de: (tal y como está registrado en SUNEDU)	
MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO	
c) El Trabajo de investigación no contiene plagio (ninguna frase completa o párrafo del documento corresponde a otro autor sin haber sido citado previamente), ni total ni parcial, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias.	
d) El trabajo de investigación presentado no atenta contra derechos de terceros.	
e) El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para obtener algún Grado Académico o Título profesional.	
f) Los datos presentados en los resultados (tablas, gráficos, textos) no han sido falsificados, ni presentados sin citar la fuente.	
g) Los archivos digitales que entrego contienen la versión final del documento sustentado y aprobado por el jurado.	
h) Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán (en adelante LA UNIVERSIDAD), cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del Trabajo de Investigación, así como por los derechos de la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causas en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.	

6. Datos del Documento Digital a Publicar: (Ingrese todos los datos requeridos completos)

Ingrese solo el año en el que sustentó su Trabajo de Investigación: (Verifique la Información en el Acta de Sustentación)		2023			
Modalidad de obtención del Grado Académico o Título Profesional: (Marque con X según Ley Universitaria con la que inició sus estudios)	Tesis	X	Tesis Formato Artículo		
	Trabajo de Investigación		Trabajo de Suficiencia Profesional		
	Trabajo Académico		Otros (especifique modalidad)		
Palabras Clave: (solo se requieren 3 palabras)	EDUCACIÓN	LIDERAZGO	DESEMPEÑO DOCENTE		
Tipo de Acceso: (Marque con X según corresponda)	Acceso Abierto	X	Condición Cerrada (*)		
	Con Periodo de Embargo (*)		Fecha de Fin de Embargo:		
¿El Trabajo de Investigación, fue realizado en el marco de una Agencia Patrocinadora? (ya sea por financiamientos de proyectos, esquema financiero, beca, subvención u otras; marcar con una "X" en el recuadro del costado según corresponda):			SI	NO	X
Información de la Agencia Patrocinadora:					

El trabajo de investigación en digital y físico tienen los mismos registros del presente documento como son: Denominación del programa Académico, Denominación del Grado Académico o Título profesional, Nombres y Apellidos del autor, Asesor y Jurado calificador tal y como figura en el Documento de Identidad, Título completo del Trabajo de Investigación y Modalidad de Obtención del Grado Académico o Título Profesional según la Ley Universitaria con la que se inició los estudios.



7. Autorización de Publicación Digital:

A través de la presente. Autorizo de manera gratuita a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán a publicar la versión electrónica de este Trabajo de Investigación en su Biblioteca Virtual, Portal Web, Repositorio Institucional y Base de Datos académica, por plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente. Se autoriza cambiar el contenido de forma, más no de fondo, para propósitos de estandarización de formatos, como también establecer los metadatos correspondientes.

Firma:			
Apellidos y Nombres:	BENANCIO TIMOTEO, LUZMILA		Huella Digital
DNI:	74157746		
Firma:			
Apellidos y Nombres:			Huella Digital
DNI:			
Firma:			
Apellidos y Nombres:			Huella Digital
DNI:			
Fecha: 03/11/2023			

Nota:

- ✓ No modificar los textos preestablecidos, conservar la estructura del documento.
- ✓ Marque con una X en el recuadro que corresponde.
- ✓ Llenar este formato de forma digital, con tipo de letra **calibri**, **tamaño de fuente 09**, manteniendo la alineación del texto que observa en el modelo, sin errores gramaticales (*recuerde las mayúsculas también se tildan si corresponde*).
- ✓ La información que escriba en este formato debe coincidir con la información registrada en los demás archivos y/o formatos que presente, tales como: DNI, Acta de Sustentación, Trabajo de Investigación (PDF) y Declaración Jurada.
- ✓ Cada uno de los datos requeridos en este formato, es de carácter obligatorio según corresponda.