

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO

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



**LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL
DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUANA
MORENO, HUÁNUCO 2020**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

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

TESISTA: MATOS MARIN EIKA

ASESOR: DR. CAMPOS MEZA SEBASTIÁN

HUÁNUCO – PERÚ

2023

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional y motivación que en todo momento me han proporcionado.

A mis hijos, que son la inspiración para el logro de mis sueños y perspectivas.

Eika

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Sebastián Campos Meza, docente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, por su esmerado asesoramiento y las sugerencias para el trabajo de investigación.

Al personal docente y directivo de la Institución Educativa Juana Moreno, quienes han facilitado para la aplicación de instrumentos en la institución.

A los docentes de la Escuela de Posgrado que accedido a las consultas realizadas para estructurar el informe final de investigación.

RESUMEN

El objetivo del trabajo de investigación fue determinar si el liderazgo directivo tiene relación con el desempeño docente, siendo un estudio correlacional, y se tomó como muestra la plana docente de la Institución Educativa Juana Moreno. Se aplicó la encuesta como principal instrumento para recoger la información. Al ser encuestado los 68 docentes de la muestra se obtuvo, al evaluar el liderazgo directivo, que del total de docente el 91,2 % se encuentran en el nivel Regular y al evaluar el desempeño docente se determinó que del total de docentes el 30,9% se ubican en el nivel Bajo, el 67,6% en el nivel Regular y sólo el 1,5% en el nivel Alto. Como conclusión se tiene que el valor de r de Pearson es 0,555 y corresponde a una correlación sustancial entre las variables. Asimismo, se tiene p (sig. bilateral) = 0,000 que es menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe relación entre liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Palabras clave: liderazgo, evaluación, desempeño docente.

ABSTRACT

The objective of the research work was to determine if managerial leadership is related to teaching performance, being a correlational study, and the teaching staff of the Juana Moreno Educational Institution was taken as a sample. The survey was applied as the main instrument to collect the information. When the 68 teachers of the sample were surveyed, it was obtained, when evaluating the managerial leadership, that of the total number of teachers, 91.2% are at the Regular level and when evaluating the teaching performance, it was determined that of the total number of teachers, 30, 9% are located in the Low level, 67.6% in the Regular level and only 1.5% in the High level. As a conclusion, the value of Pearson's r is 0.555 and corresponds to a substantial correlation between the variables. Likewise, there is p (bilateral sig.) = 0.000, which is less than 0.05, so the null hypothesis is rejected and it is stated that there is a relationship between managerial leadership and teaching performance at the Juana Moreno Educational Institution, Huánuco 2020.

Keywords: leadership, evaluation, teaching performance.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE	vi
INTRODUCCIÓN	ix
CAPITULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. Fundamentación del problema	10
1.2. Justificación e importancia de la investigación	11
1.2.1. Justificación de la investigación	11
1.2.2. Importancia de la investigación	12
1.3. Viabilidad de la investigación	12
1.4. Formulación del problema.....	12
1.4.1. Problema general	12
1.4.2. Problemas específicos.....	12
1.5. Formulación de objetivo.....	13
1.5.1. Objetivo general	13
1.5.2. Objetivos específicos.....	13
CAPÍTULO II. SISTEMA DE HIPÓTESIS	14
2.1. Formulación de las hipótesis	14
2.1.1. Hipótesis general.....	14
2.1.2. Hipótesis específicas.....	14
2.2. Operacionalización de variables.....	15
2.3. Definición operacional de las variables.....	16
2.3.1. Definición conceptual de las variables	16
2.3.2. Definición operacional de las variables	17
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	18
3.1. Antecedentes de investigación	18
3.2. Bases teóricas	24
3.2.1. Liderazgo	24
3.2.2. Factores que influyen en el desarrollo del liderazgo	25
3.2.3. Enfoques de liderazgo.....	26
3.2.4. Funciones del liderazgo	27

3.2.5. La comunicación de liderazgo	30
3.2.6. Características del liderazgo	31
3.2.7 Estilos de liderazgo	31
3.2.8 Liderazgo directivo y calidad educativa.	35
3.2.9 Desempeño docente.	37
3.2.10 Áreas de desempeño docente didáctica	39
3.2.11. El rol del docente.....	41
3.2.12 Eficiencia del docente	41
3.2.13. Las dimensiones del factor docente.....	42
3.3. Bases conceptuales	45
CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO	47
4.1, Ámbito.....	47
4.2. Tipo y nivel de investigación	47
4.2.1. Tipo de investigación.....	47
4.2.2 Nivel de investigación	47
4.3. Población y muestra	47
4.3.1. Descripción de la población.....	47
4.3.2. Muestra y método de muestreo	48
4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión.....	49
4.4. Diseño de investigación.....	49
4.5. Técnicas e instrumentos	49
4.5.1. Técnicas	49
4.5.1. Instrumentos	50
4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos.....	50
4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos.....	52
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	52
4.6.1. Técnicas para el procesamiento de datos.....	52
4.6.2. Técnicas de análisis de datos	53
4.7. Aspectos éticos	54
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	55
5.1. Análisis descriptivo	55
5.2 Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis	66
5.3 Discusión de resultados	70
5.4 Aporte científico de la investigación.....	71
CONCLUSIONES	72

SUGERENCIAS	73
REFERENCIAS	74
ANEXOS	78

INTRODUCCIÓN

La investigación cuyo título es “Liderazgo directivo y desempeño laboral del docente en la institución educativa Juana Moreno, Huánuco 2020”, se ejecutó en cumplimiento del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

De acuerdo a la observación realizada previamente en la Institución Educativa Juana Moreno, se prioriza el problema en cuanto al desempeño docente, en cuanto a las dimensiones analizadas.

El informe final se encuentra dividido en capítulos, que se describe a continuación.

El capítulo I muestra la descripción de los aspectos básicos del problema a investigar, el problema de estudio, la justificación y la importancia, y la viabilidad. Se formulan problema general y problemas específicos, como también se muestran los objetivos general y específicos.

El capítulo II expone el sistema de hipótesis, como también se muestra la operacionalización de variables, y la definición operacional respectiva.

El capítulo III muestra el marco teórico, los antecedentes de la investigación, la fundamentación de las bases teóricas que sustentan la investigación, y las bases conceptuales.

El capítulo IV desarrolla el marco metodológico, presentando el ámbito de aplicación donde se realizó la investigación, se muestra el tipo y nivel de investigación, designa la población y la muestra, detalla el diseño de investigación, y las técnicas e instrumentos para recojo y procesamiento de datos. Se muestra también los criterios de inclusión y exclusión.

El capítulo V muestra la descripción y la inferencia realizada, la discusión de resultados, las conclusiones a las que se llegaron en el trabajo realizado, así como las sugerencias que son producto de la elaboración de este trabajo de investigación.

CAPITULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema

Se ha definido la institución educativa como aquella que cumple una función social encargada de educar a quienes hacen uso de ella. En consecuencia, la escuela tiene una función propia, sustantiva como es la de formar y/o preparar a los hombres y mujeres que la sociedad requiere y para que ellos, asimismo, puedan enfrentar los retos de un mundo que avanza aceleradamente.

Si tomamos en cuenta que la calidad de la educación es función del talento y la dedicación de estudiantes y docentes y que la eficacia de ésta depende no sólo del instrumento, razón por la que podemos precisar que la dirección de la Institución educativa, con su capacidad de liderazgo, es la responsable de hacer productivos todos y cada uno de los recursos humanos con que cuenta la institución. De ahí que la competencia y la capacidad de liderazgo del director y su equipo directivo sea la primera exigencia para garantizar una educación de calidad.

El instrumento de trabajo que tiene el equipo directivo para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir adecuadamente en un proceso es tan importante como el proceso mismo, con esto se quiere señalar que para encontrar la excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman. Las grandes políticas y los grandes planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles, a través de sus decisiones. Un director es un educador y un líder, no porque esté involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlos más efectivo: facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

Es interés de la presente investigación evaluar la capacidad de liderazgo del equipo directivo en aspectos de la organización, el funcionamiento y la eficacia del desempeño de las funciones que ejerce.

Evaluar las funciones y actividades que desde la perspectiva normativa y para la eficacia, debería realizar el equipo directivo, tales como:

Direccionar la institución educativa hacia niveles óptimos de calidad.

Definir el proyecto curricular e institucional

Potenciar el trabajo colaborativo de los profesores.

Promover el cambio y la innovación.

- Fomentar el desarrollo profesional de los profesores.
- Propiciar un clima institucional positivo.
- Posibilitar la evaluación y la autoevaluación permanente de todas las actividades programadas en la institución educativa.

1.2. Justificación e importancia de la investigación

1.2.1. Justificación de la investigación

Se justifica la investigación, tomando en cuenta los siguientes criterios:

Justificación legal: La presente investigación se justifica desde el punto de vista legal, de acuerdo al reglamento que norma los procedimientos para la obtención del grado de maestro en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. La base legal que sustenta dicho reglamento es:

- La Constitución Política del Perú que establece los fines de la educación universitaria (Art. 18°); como la creación intelectual y artística, la investigación científica y tecnológica.

- La Ley Universitaria N° 30220.
- El Estatuto de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

1.2.2. Importancia de la investigación

Importancia teórico científico: Porque los resultados y productos de nuestra investigación será una contribución al desarrollo de la educación.

Importancia práctica: El presente trabajo de investigación es necesario para determinar el liderazgo directivo para tomarlo como referencia y diseñar estrategias de mejora del desempeño docente en la institución educativa.

1.3. Viabilidad de la investigación

La investigación propuesta se pudo ejecutar ya que es necesario evaluar el desempeño docente en el ámbito de educación secundaria y se contó con el apoyo de directivos y docentes de la institución educativa, quienes facilitaran la aplicación de la propuesta, así también se contó con el acceso a los recursos para la disposición de los recursos y bibliografía.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020?

1.4.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la relación de liderazgo autoritario coercitivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020?
- b) ¿Cuál es la relación de liderazgo autoritario benevolente con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020?
- c) ¿Cuál es la relación de liderazgo consultivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020?

- d) ¿Cuál es la relación de liderazgo participativo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020?

1.5. Formulación de objetivo

1.5.1. Objetivo general

Evaluar la correlación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Determinar si existe una relación entre el liderazgo autoritario coercitivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.
- b) Determinar si existe una relación entre liderazgo autoritario benevolente con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.
- c) Determinar si existe una relación entre liderazgo consultivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.
- d) Determinar si existe una relación entre el liderazgo participativo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020

CAPÍTULO II. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.1. Formulación de las hipótesis

2.1.1. *Hipótesis general*

Ha: Existe relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Ho: Existe relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020

2.1.2. *Hipótesis específicas*

Ha: Existe relación entre el liderazgo autoritario coercitivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020

Ho: Existe relación entre el liderazgo autoritario coercitivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Ha: Existe relación entre liderazgo autoritario benevolente con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Ho: Existe relación entre liderazgo autoritario benevolente con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Ha: Existe relación entre liderazgo consultivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Ho: Existe relación entre liderazgo consultivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Ha: Existe relación entre liderazgo participativo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Ho: Existe relación entre liderazgo participativo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

2.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUM
Liderazgo directivo	Liderazgo autoritario coercitivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución. 2. Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos. 3. Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted. 4. Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás. 5. En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones. 	Encuesta
	Liderazgo autoritario benevolente	<ol style="list-style-type: none"> 6. Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes. 7. Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación. 8. En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones. 9. Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros. 10. Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas. 	
	Liderazgo consultivo	<ol style="list-style-type: none"> 11. Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas. 12. El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional. 13. Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión. 14. Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas. 15. Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados. 	
	Liderazgo participativo	<ol style="list-style-type: none"> 16. Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia. 17. Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya. 18. Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas. 19. Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público. 20. Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución. 	
Desempeño docente	Conocimiento del área	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe círculo de conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña. 2. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados. 	Encuesta
	Aplicación de estrategias y recursos	<ol style="list-style-type: none"> 3. Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes. 4. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso. 	

	Participación en la gestión	<p>5. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.</p> <p>6. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.</p>	
	Evalúa su práctica	<p>7. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes</p> <p>8. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela</p>	
	Participación en actividades de la comunidad	<p>9. Participa en actividades de la comunidad, en el marco de su trabajo profesional.</p> <p>10. Se involucra en las actividades de la institución con sus estudiantes en, como parte de la comunidad.</p>	

2.3. Definición operacional de las variables

2.3.1. Definición conceptual de las variables

Variable 1: Liderazgo directivo: dentro del ámbito educativo se puede definir como la capacidad que posee una persona para motivar a su equipo al cumplimiento de los objetivos necesarios (Miras & Longas, 2020). También es contar con la capacidad de poder distribuir los recursos institucionales de manera estratégica, de manera que se garantice la calidad de enseñanza, ser capaz de promover el desarrollo de todo el personal docente y de la supervisión de la seguridad de la institución. (Cáceres, Et al. 2017)

Liderazgo es la capacidad que posee una persona para mediar el comportamiento de un grupo, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las diversas actividades que se desarrollan, tener conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

Variable 2: Desempeño Docente: se entiende como “acciones que realiza el docente, vinculadas a las funciones metodológica, investigativa y las relaciones entre ellas; con el fin de formar de manera continua a los estudiantes, motivando en todo momento para alcanzar la excelencia” (Remedios, 2005)

En la memoria de los avances educativos del siglo XXI, los escritos que hablan sobre los factores escolares que cuentan con algún grado de asociación con los logros de los aprendizajes de los estudiantes asociados a otros componentes de su desarrollo personal, son muy recientes. Son varias las décadas que el sector educación trabajo bajo la hipótesis de que el peso socioeconómico y cultural de los estudiantes en su entorno familiar influyen en las posibilidades de éxito, siendo una dificultad contrarrestarlas dentro de las instituciones.

2.3.2. Definición operacional de las variables

Variable 1: Liderazgo directivo:

La variable liderazgo directivo está dividido en cuatro dimensiones para un análisis adecuado, los cuales serán medidos con 20 items, los cuales serán presentados a través de un instrumento de aplicación (Encuesta), el cual fue validado por juicio de expertos, y sometido a prueba de confiabilidad los cuales serán de gran importancia en la presente investigación.

Variable 2: Desempeño Docente:

La variable desempeño docente se encuentra divididos en cinco dimensiones, los cuales serán medidos con 10 itgems o indicadores, los cuales serán presentados con un instrumento de recolección de datos (encuestas), que se encuentra debidamente validado con juicio de expertos y sometido a prueba de confiabilidad, los cuales ayudaran de manera adecuada en el desarrollo de la presente investigación.

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de investigación

Internacional

- Toledo, A. (2020) *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente*. Artículo publicado en la revista Compás Empresarial N° 30 de la Universidad Privada del Valle – Bolivia. Tiene como objetivo establecer la importancia del liderazgo directivo y la función del docente desde el punto de vista colaborativo. Es un estudio descriptivo – correlacional, toma como muestra de estudio a 5 docentes y 10 estudiantes de la Universidad mayor de San Simón, de la carrera Ingeniería Comercial. Aplica el test de Liderazgo de Lewin y el cuestionario de satisfacción de actividad docente. Como conclusión muestra que “el estilo de liderazgo que mayormente predomina en la gestión del director de la institución es el estilo democrático, con tendencia al comportamiento respetuoso y amable hacia su personal, con una actitud participativa que genera ese mismo ambiente y con una inminente voluntad para fomentar las relaciones interpersonales” como también se determinó que hay correlación significativa entre la variable liderazgo y desempeño docente a un nivel de 40%.
- Orellana, K. (2019) *El liderazgo del director y el desempeño docente auto percibido en un grupo de colegios privados salvadoreños*. Investigación publicada en la Revista Internacional de Estudios en Educación. Es un estudio descriptivo correlacional, tiene como objeto conocer si el liderazgo directivo predice el desempeño docente, para lo cual toma 105 docente de nueve colegios como muestra, aplica como instrumento el Cuestionario Multifactorial y el Cuestionario de Autoevaluación Docente. Aplicó el análisis de regresión múltiple, “De las tres dimensiones del liderazgo del director, el liderazgo transaccional mostró una correlación positiva con el desempeño docente” La predicción es significativa para todas las dimensiones del desempeño docente, excepto emocionalidad. Los docentes

que laboran en colegios cuyos directores están en función por más de siete años mostraron un desempeño significativamente mejor en las dimensiones de capacidad pedagógica y emocionalidad. A la vez, demostraron una percepción del liderazgo transformacional más baja en términos de motivación por inspiración

- Carrera, B. (2002) en su investigación *Tendencias de liderazgo en el docente venezolano de la I etapa de Educación Básica*. Estudio de casos, pretendió determinar las características más resaltantes del liderazgo de los docentes de la I etapa de Educación Básica. Para ello se utilizó como fundamento el modelo del instrumento de Bass & Avolio (1991 b) que permite discriminar entre tres constructos: líder transformacional, líder transaccional y el liberal. El instrumento es una adaptación de 87 ítems en dos formatos: uno de autoevaluación, dirigido al docente y otro dirigido al alumno como evaluador de su maestro. Según sus objetivos, se orienta hacia un estudio de casos. La población estuvo constituida por los docentes y alumnos de 3er grado "A" y "B" de la UE Colegio "María Inmaculada", institución incorporada a los Proyectos Pedagógicos propuestos en el Currículo Básico Nacional (ME, 1998). Se encontró mayor frecuencia de conductas relacionadas con la presencia de un maestro líder transformacional y se precisaron como rasgos esenciales del mismo los siguientes: genera confianza y respeto (de acuerdo con la opinión de los niños) e inspira compromisos (de acuerdo con la opinión de las maestras). En la investigación resalta que el respeto y la confianza inspiran en un líder transformacional efectivo.
- **Rosales, M.** (2005), en su investigación *Calidad sin Liderazgo*, analizó las conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de clase media en la provincia de San Juan Argentina. Población: directores y profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de autoevaluación. En sus conclusiones expresa “*que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes*”. En tal sentido, el director-líder debe

poseer un pensamiento flexible y gustar del trato con las personas, ser formal, poseer integridad personal, debe ser justo, consistente en sus decisiones, y leal con el grupo con el que trabaja. Por lo que podemos manifestar, el liderazgo juega un papel muy importante en toda dirección, ya sea educativo, empresarial, y otros. La cual redundará en nuestros productos que son nuestros alumnos, en el caso de la educación. En la investigación indican que los directivos tienen más de administrador que de líder.

- Ascanio, R. (1995), en su estudio *El liderazgo del supervisor y la motivación hacia el mejoramiento profesional en los docentes que laboran en la I y II etapas de Educación Básica en Altagracia de Orituco*, Estado Guárico, plantea la necesidad de analizar el rol de líderes asumirlo por los supervisores y su relación con la motivación hacia el mejoramiento profesional. La investigación se llevó a cabo en las instituciones donde se imparte Educación Básica de la I y II Etapa en Altagracia de Orituco, Estado Guárico. Se utilizó un diseño de investigación de campo, ex post facto, no experimental. Se aplicó un cuestionario integrado por 27 ítems con cuatro alternativas cada uno; el mismo que fue aplicado a una muestra representativa del 36%. Los resultados evidencian que los supervisores cumplen en forma muy deficiente, su rol de líderes motivadores de los docentes, para que éstos se dediquen a trabajar por su mejoramiento profesional.
- Los resultados manifiestan que los docentes poseen un alto grado de motivación hacia el desarrollo de actividades de mejoramiento profesional, lo cual puede ser usado como base para que los supervisores diseñen y desarrollen estrategias que permitan lograr un personal con un alto nivel de capacitación, y que al mismo tiempo, permita a dichos supervisores cumplir su rol de líderes a cabalidad.

Nacional

- Villalba, J. (2020). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones*

educativas nivel primaria distrito de la Yarada-los palos año 2019. Tesis presentada a la Universidad Privada de Tacna, donde el objetivo es determinar la relación entre el liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas del nivel primaria del distrito de La Yarada en el año 2019. Es un estudio no experimental, donde se tiene como muestra a 9 directivos y 30 docentes, se aplicó la encuesta como técnica, y la prueba estadística Tau de Kendall como prueba estadística, se evaluó la relación de los siete desempeños docentes con el liderazgo directivo, y concluye que se tiene una habiendo relación con otras dimensiones.

- Vega, M. (2018) *Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Pública “José Abelardo Quiñones Gonzales”*. Ayacucho, 2017. Tesis presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, donde con una población de 50 docentes, determina la correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, siendo un estudio correlacional causal. Se recogió la información a través de la encuesta, y se determinó que el 42% de los docentes se encuentran en proceso y determina que el liderazgo directivo es regular. En la contrastación de hipótesis se empleó el estadístico Tau de-C de Kendall. Y como conclusión se tiene una correlación moderada y positiva entre las variables de estudio (0,505) con $p = 0,000$.
- Aguilar, E. (2018) *Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa 1278, La Molina*. Tesis presentada a la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, donde el objetivo es determinar la relación entre liderazgo directivo y desempeño docente de la Institución educativa 1278, La Molina. El estudio es cuantitativo con un diseño correlacional, con una muestra de 36 docentes de la institución, aplicándose las encuestas para medir las variables. Se aplicó chi cuadrado como estadístico de prueba y se tiene como conclusión que existe relación significativa ($\chi^2 = 29,22$ con $p = 0,000$) entre liderazgo y desempeño docente en la institución educativa donde se realizó el estudio.
- Flores, R. (2003), en su investigación *Estilos de liderazgo y su relación con*

el desempeño docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 Ate- Vitarte, llegó a la conclusión de que los docentes en su desempeño en el aula utilizan con mayor frecuencia y en forma predominante el estilo de liderazgo tolerancia a la libertad; en un nivel alto, predomina el nivel medio en cuanto a la utilización del Estilo de liderazgo Énfasis en la producción; en un nivel alto predomina el Estilo de liderazgo Consideración y en un nivel medio predomina el Estilo de liderazgo Iniciación de estructura. Además, no todos los estilos de liderazgo investigados están relacionados con el desempeño docente en el aula, en cuanto al docente en el aula, predomina el nivel alto tanto a nivel general como por áreas.

- En la investigación se tiene que el estilo de liderazgo, relacionado en énfasis en producción, del estilo de liderazgo no tiene incidencia en el nivel de desempeño docente en el aula.

A nivel local

- Escalante, R. (2021). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa de Singa. Huamalíes. Huánuco. 2021*. Tesis presentado a la Universidad César Vallejo, donde el objetivo fue determinar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la institución de estudio. El diseño es no experimental, se aplicó las encuestas a una muestra de 20 docentes, obteniendo como resultado una correlación moderada ($r = 0,676$ con $p = 0,001$) ente las variables de estudio. Concluye que a mayor liderazgo directivo habrá mejor desempeño docente.
- Cárdenas, E. (2019) *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas de educación secundaria del distrito de San Francisco de Asís, Lauricocha – 2015*. Tesis presentada a la Universidad de Huánuco, donde el objetivo es determinar el nivel de relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de

Educación en el distrito de San Francisco de Asís -Lauricocha. Indica que es un estudio correlacional causal, asume como muestra a 3 directores y 21 docentes de la institución educativa, aplica como estadístico de prueba el valor de rho de Spearman (0,659) con $p = 0,001$ por lo que concluye que hay relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito de San Francisco de Asís.

- Cornejo, C., Durand, S, (2018) en su tesis *Liderazgo directivo y satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa Particular, Huánuco – 2018*, tiene como objetivo reconocer la relación entre las variables liderazgo directivo y satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa Particular Springfield School, Huánuco – 2018. El tipo de estudio es no experimental, con diseño correlacional transversal, siendo conformada por la población censal a un total de 33 docentes, habiendo utilizado el muestreo no probabilístico. Se empleó la encuesta como técnica de evaluación y al cuestionario como instrumento, siendo diseñado en base a cada variable con su respectiva dimensión e ítems; asimismo, fueron validados por tres docentes de investigación de la Universidad. Como resultado final se obtuvo que se acepta la hipótesis general propuesta, de la misma manera según la prueba de Spearman se obtuvo un nivel de correlación de 0,666 lo que refleja la existencia de una relación positiva moderada.

En la investigación se muestra que variables se relacionan significativamente en los docentes de la Institución Educativa Particular Springfield School, Huánuco – 2018

- Dávila, E. (2015) su investigación titulada *Estilos de liderazgo de los directivos y su relación con la calidad de la gestión educativa en Centros de Educación Técnico Productiva CETPROs Públicos en la Ciudad de Huánuco, 2015* es de nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental, y la población estuvo conformada por 48 trabajadores y 270 alumnos, utilizó la encuesta, entrevista y observación y concluyó el estilo de liderazgo directo y calidad de gestión educativa se encuentran relacionadas. Puente R. (2015) en

su investigación “Gestión de calidad y su relación con la satisfacción laboral docente en el Institución Educativa Integrada N° 32586 de Huarichaca – Huánuco 2015”. El método empleado en esta investigación fue el cuantitativo y se centra en el nivel descriptivo correlacional y su diseño es no experimental transaccional o transversal, la población se integró con 34 docentes y utilizó como instrumento la encuesta. La investigación concluye que la gestión de calidad posee una correspondencia significativa con la satisfacción laboral docente.

- Aguirre, J., Bernal, R. y Colonia, J. (2014) en su tesis titulada Desempeño profesional y satisfacción por la carrera en los docentes en instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Pillco Marca 2014, es de nivel descriptivo correlacional de tipo cuantitativo, 60 docentes de cinco instituciones educativas, aplicó la encuesta como instrumento. Esta investigación concluyó en que no existe relación entre desempeño profesional y satisfacción por la carrera, no obstante indica que existe relación entre el Desempeño profesional y la dimensión necesidad de seguridad, siendo inversa (valor negativo del coeficiente de correlación); es decir que cuanto mejor es el Desempeño profesional es menor la necesidad de seguridad y viceversa, analizándose que el cumplimiento de las funciones de los profesores no se halla vinculado por la necesidad de estabilidad laboral de los docentes o la necesidad de la estabilidad laboral de los docentes no se halla vinculado al desempeño y cumplimiento de las funciones de los profesores. Se tiene en la investigación que no existe relación entre desempeño profesional y satisfacción por la carrera, y que las dimensiones; cumplimiento de las funciones de los profesores, necesidad de la estabilidad laboral no se encuentran en relación al desempeño docente.

3.2. Bases teóricas

3.2.1. Liderazgo

Liderazgo es la forma de influir en el comportamiento de otras personas,

mediante el cual se pretende que trabajen con mucho entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Es tener la capacidad de gestionar, motivar, promover e incentivar el trabajo en equipo. Es la actividad ejecutora de proyectos de manera eficaz y sobre todo eficiente (Sánchez, 2015)

El líder debe ser miembro activo del grupo, es aquel que encabeza, posee la característica de ser empático y compartir con los integrantes de su grupo patrones culturales existentes. (Sánchez, 2015)

3.2.2. Factores que influyen en el desarrollo del liderazgo

Para Blanchard & Hersey.(2000) da su demanda más simple para completar el proceso de progreso de liderazgo y contribuir a que el individuo logre la excelencia orgánica, para lo cual considera los siguientes factores:

Misión. - Para detectar el potencial y poder de las personas y organizaciones para el éxito.

Visión. -Para poder ser un abogado de nuestra organización.

Ética, y las relaciones con los demás compañeros.

Asimismo entre otras aportaciones, tenemos a Koontz, H. (1994) quien considera que los factores que contribuyen a ejercer un liderazgo eficaz incluyen:

- Características de los subordinados: como, por ejemplo, sus necesidades, seguridad en sí mismo y sus capacidades.
- El ambiente de trabajo: que incluye componentes tales como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros de trabajo.

Drucker, P.(1989) refiere que una manera de incrementar el liderazgo son los nuevos modelos de organización, los sistemas grandes, basados en la información y/o instrucción, es decir el área de estudio que la persona que dirige haya obtenido. Es por

ello que facilita la capacidad de responder velozmente a cambios ambientales, promoviendo mayor flexibilidad de liderazgo y más autonomía y así lograr el éxito. El liderazgo es puramente subjetivo, difícil de definir, casi imposible.

3.2.3. Enfoques de liderazgo

Existen diversos métodos de enfocar una definición del concepto de liderazgo. Algunos de éstos son los siguientes:

1. La teoría del “gran hombre”, según la cual el líder ha nacido como tal, y no se ha hecho después. Esta teoría sirve de base a la monarquía, en la que se nace rey.
2. La teoría de los rasgos, que afirma que el líder posee unos rasgos característicos que le diferencia de los demás. Tales rasgos pueden ser fisiológicos (talla, estatura, timbre de voz, fuerza, etc.), intelectuales (inteligencia, vivacidad de espíritu) o psicológicos (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc.).
3. El enfoque situacional, según el cual a cada situación específica le corresponde un líder específico. Éste es el individuo capaz de conducir al grupo hacia un objetivo común y de obtener el consentimiento de los demás en un momento determinado de la historia del grupo.
4. El enfoque funcional, según el cual el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento específico orientado hacia un fin específico.
5. El enfoque empírico considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección sociométrica, en la que el líder se revela como personaje central del grupo.
6. El enfoque institucional o sociológico se basa en el estatus ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo. El líder

es quien tiene la posibilidad de que una orden suya, con un contenido específico, sea ejecutada por un grupo dado de personas.

7. El enfoque cognoscitivo, según el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder está investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo.
8. El enfoque naturalista afirma que el líder posee de ordinario una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha convicción. La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse.

La multiplicidad de enfoques, tanto psicológicos como empíricos, impide la elaboración de una noción unitaria de liderazgo. Y es, sin duda, por esta razón que los investigadores se han dedicado más a estudiar las conductas de los líderes que no sus rasgos individuales o las situaciones en que viven.

Hemphill, Jhon K. (1954) fue uno de los precursores de este nuevo enfoque. Ejercer un liderazgo, escribe, *“es preocuparse por establecer una estructura interrelacional que lleve a la solución de un problema común”*.

Así, al hablar de liderazgo, necesariamente nos viene a la mente a un líder posesivo o autoritario, o a un personaje democrático, a un ser bueno o malo, eficaz o ineficaz. Nos inclinamos a evaluar a la persona, y no nos damos el afán de identificar y reconocer los que este ha logrado hacer dentro del grupo.

3.2.4. Funciones del liderazgo

Son tres las funciones en el que el líder debe ser un experto: 1. Dirigir equipos de trabajo; 2. Preparar a otros en el trabajo; y 3. Asesorar.

1. Dirigir equipos de trabajo:

Para dirigir equipos de trabajo, se requiere plantear una agenda, incentivar a los

integrantes del grupo una participación igualitaria, formular actividades adecuadas y apropiadas considerando la diversidad cultural de sus integrantes, resumir el debate y cristalizar el consenso.

- **Planificación de la agenda.** Una agenda es el perfil de los temas que necesitan ser cubiertos en una junta de trabajo. Esta agenda deberá ser tratada y entregada con antelación, de manera que los miembros tengan tiempo para prepararse para la junta general de trabajo, donde se tratan temas que se encuentran en discusión o en conflicto, con la finalidad de resolverlas.
- **Ofrecer a todos la oportunidad de participar.** El líder debe considerar que los integrantes del grupo tiñen también algo que aportar, en tal sentido la consecuencia que debe afrontar es controlar a algunos miembros que se encuentren renuentes a debate, es decir lograr el equilibrio, esta será la prueba para el líder.
- **Formular preguntas adecuadas.** Uno de los instrumentos más efectivos, el cual puede hacer uso un líder es plantear interrogantes de manera adecuada, esta habilidad implica saber qué tipo de preguntas hacer y en qué momento hacerlas, los tipos de preguntas más efectivas son: una, las que solicitan información de apoyo, y otras preguntas abiertas, estas que dan a los integrantes la libertad de responder de manera espontánea. Saber cuándo formular las preguntas es igual de importante. Se deberá hacer preguntas para enfocar, sondear y lidiar con los problemas interpersonales.
- **Lidiar con la diversidad cultural.** Un líder será capaz de identificar y aceptar las diferencias culturales dentro del grupo. Es importante que los miembros del grupo sean conscientes de la existencia de dichas diferencias, para de esta manera lograr resultados eficaces, pues comprenderán la importancia de fusionar sus ideales para lograr mejores resultados.
- **Resumir y cristalizar el consenso.** Durante el debate, los participantes serán capaces de llegar a diversas conclusiones las cuales estarán relacionadas a la

agenda, y entre ellas se encontraran algunas que sean compatible y otras que son contradictorias, en este caso la responsabilidad del líder es identificar las conclusiones intermedias resumiendo lo que se está tratando, tomando en cuentas los acuerdos y desacuerdos para luego consensuarlas.

2. Preparar a otros para el trabajo:

Preparar es el proceso diario de ayudar a los otros a que reconozcan las oportunidades para perfeccionar su desempeño. Un buen preparador observa lo que la gente hace, le muestra los problemas o ineficiencias de sus métodos, ofrecer sugerencias para mejorarlos y ayuda a utilizarlos de una manera efectiva.

- a) Un preparador eficaz es un experto de la técnica y un observador agudo. No se podrá ayudar a nadie de una manera eficaz si no entiende la forma correcta y más eficiente de representar un comportamiento en particular.
- b) Un líder eficaz analiza y suministra sugerencias específicas para el mejoramiento. Algunas personas son buenas observadoras, pero en realidad no saben lo que necesita el empleo para mejorar.
- c) Un entrenador eficiente crea un ambiente de apoyo en la solución de un problema. Un preparador eficaz ayuda a la gente a perfeccionar su desempeño, si crea un medio ambiente positivo para la resolución de los problemas.

3. Asesorar

La asesoría es el debate de un problema emocional con otra persona para poder resolverlo y ayudar al otro mejor con él mismo. La gente experimenta una variedad de problemas que se afectan a sus vidas de una manera general y, en particular, su desempeño en el trabajo, es necesario entonces demostrar nuestro liderazgo por medio de la asesoría. Los asesores efectivos mantienen la intimidad, escuchan de una manera atenta y solidaria los sentimientos y las circunstancias de los demás, y les ayudan a determinar lo que tienen que hacer, lo cual incluye la búsqueda de ayuda profesional.

- a) **Los consejeros eficaces aseguran la confianza.** Bajo casi ninguna

circunstancia los consejeros efectivos no le dicen a nadie más los problemas personales de otras personas.

- b) **Los consejeros eficaces son buenos para escuchar a los demás.** La buena asesoría empieza con un oído atento
- c) **Los asesores eficaces auxilian a sus colegas a encontrar ayuda.** En ocasiones lo mejor que un buen líder puede hacer es sugerir que las personas se pueden beneficiar de la ayuda profesional en sus problemas particulares.

3.2.5. La comunicación de liderazgo

La capacidad de comunicar es la herramienta más efectiva del líder. Un líder puede realizar grandes logros con palabras; sin embargo, las palabras por sí solas no son más que información. Potenciadas por el carácter del líder, su convicción y su ejemplo personal, las palabras cobran el poder de comunicar, es decir, de informar, exhortar, animar, curar o inspirar. Por sencillo que a primera vista pueda parecer, elaborar un mensaje, dirigirlo a otra persona, escuchar su feedback y continuar entendiéndose mediante la comunicación es uno de los cometidos más complicados del líder.

En las tres partes que conforman *Great Communication Secrets of Great Leaders* (Grandes Secretos de Comunicación de los Grandes Líderes) se delinean y analizan las tres etapas en que se divide el proceso de comunicación de liderazgo. En primer lugar, desarrollar el mensaje, lo que se desea decir y hacer. En segundo lugar, comunicar el mensaje verbal, mental y metafóricamente. Y en tercer lugar, respaldar el mensaje manteniéndolo fresco y significativo.

Baldoni, J. (1999) ofrece en su obra una serie de detalladas observaciones de la realidad que pueden contribuir a mejorar las palabras, orales o escritas, en mensajes de liderazgo que informen, exhorten e inspiren a los demás a mejorar a sí mismos, a su equipo y a su organización.

Sus lecciones magistrales de teoría de la comunicación del liderazgo están aderezadas con los ejemplos que proporcionan líderes de carne y hueso, cuyo legado ha cambiado el curso de sus empresas (Jack Welch y Shelley Lazarus), de sus equipos (Vince

Lombardi), de sus países (Winston Churchill) o incluso, como en el caso de la Madre Teresa de Calcuta, de la humanidad.

3.2.6. Características del liderazgo

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y, por lo tanto, no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder son llamadas también carisma.
- e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

3.2.7 Estilos de liderazgo

Según la teoría sobre liderazgo de Likert, reseña Reyes (2004, p.30) que el exponente de la administración participativa y la psicología industrial Likert y sus asociados de la universidad de Michigan “han estudiado seriamente los patrones, estilos de los líderes y administradores durante tres décadas”. Con el devenir de las investigaciones

él desarrolló ciertas ideas y enfoques para la comprensión del comportamiento de los líderes. Manifestó que hablar de estilos de liderazgo es referirse “al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados” (Münch, 1997, p. 146). El sustento teórico de este estudio corresponde, pues, a la fundamentación sobre liderazgo directivo de este experto en la materia. Valencia (2008) informa lo siguiente sobre este autor:

Likert (1968) determinó la existencia de cuatro sistemas administrativos basándose en las características y estilos de la dirección presente en una organización. Estos cuatro son: Autoritarismo-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo. Estos encabezamientos o epígrafes fueron presentados por primera vez en su obra *New Patterns of Management*, de Rensis Likert (1961). Posteriormente fueron cambiados en *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración* (1968), respectivamente, a sistema 1, sistema 2, sistema 3 y sistema 4. (p. 49)

No obstante el tiempo transcurrido y la aparición de nuevas teorías de liderazgo, la propuesta de Likert, que aparece como materia de conocimiento en cualquier libro especializado, no ha perdido su utilidad. Además, esta base teórica fue seleccionada debido al empleo que ha tenido en las investigaciones nacionales relacionadas al tema motivo del presente estudio. Al respecto, refiere también el investigador Valencia (2008) que “las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert; sino que las personas son la organización” (p. 43). Respetando esta orientación personalista propuso los cuatro estilos directivos, pero antes de establecer los mismos se tiene que considerar la descripción de los cuatro criterios o factores que los determinan, a saber: los procesos decisorios, los sistemas de comunicación, las relaciones interpersonales, y el sistema de recompensas y castigos.

Los procesos decisorios constituyen el factor esencial en la permanencia de una organización cuya influencia se relaciona con el sujeto que tiene el poder y la autoridad para ejercerlo (por ejemplo, el líder directivo), se direccionan objetivamente partiendo de la valoración de las fuentes informativas y la consiguiente evaluación de los alcances de la toma de decisiones, así como su impacto. Por otra parte, el sistema de comunicación alude a la manera cómo se manifiesta el intercambio de información

entre la autoridad y los subordinados. Sin la clara, adecuada y pertinente comunicación no se puede dar un eficaz y eficiente trabajo colectivo, pues la información errónea, insuficiente o no transmitida de manera oportuna ocasiona diversos fallos en los dirigidos y genera el resquebrajamiento o nulidad de un proceso decisional. Como afirma Reyes (2004, p. 30) el comportamiento del directivo efectivo “se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales en una unidad”.

Asimismo, las relaciones interpersonales, vistas como el conjunto de habilidades demostradas para el trabajo en equipo con fines y metas precisos, se refieren a la interacción que por medio de la comunicación se desarrolla entre el director, para este caso, y el personal docente, el cual constituye el grupo profesional de la educación que tiene al frente. Las recompensas y castigos pretenden enrumbar las acciones del personal en el logro de los objetivos, reforzando conductas positivas que alienten la consecución de metas y desalentando comportamientos negativos que vayan en contra de los fines institucionales. Ejemplos de recompensas son la felicitación escrita o la designación para participar en eventos o capacitaciones representando a la institución; en cuanto a las sanciones o medidas correctivas, se tienen la llamada de atención verbal, la amonestación escrita y el proceso administrativo.

Liderazgo autoritario coercitivo.

Sorados (2010) lo nombra como autoritario explotador. “Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización” (p. 37). Este estilo se halla centralizado totalmente en la cúpula por lo que las decisiones unidireccionales son monopolizadas por el nivel superior y siempre vienen de arriba hacia abajo. Se presenta una comunicación vertical descendente de carácter precario para llevar órdenes, notándose un claro distanciamiento entre el directivo y los subordinados que se encuentran aislados en los cargos. La ejecución se encuentra supeditada al temor de los castigos, las sanciones y las medidas disciplinarias con obediencia estricta al reglamento interno. El establecimiento de metas se rige por la cadena de mando al carecer de confianza en los subalternos. La satisfacción de necesidades se halla en un

nivel fisiológico y de seguridad. Asimismo, se desarrolla una organización informal en contraposición a los objetivos de la institución y, por lo tanto, perjudicial.

Liderazgo autoritario benevolente.

Valencia (2008) indica que “la administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores”. Asimismo, las actitudes de subordinación del personal no son tan pronunciadas como en el caso anterior pero se mantiene la centralización, las decisiones importantes se toman en la cúspide de la estructura de la organización y hay delegación solamente en asuntos rutinarios. La comunicación es relativamente precaria y se mantiene una impronta vertical descendente con la escucha de las opiniones de los subalternos. Existe cierta confianza tolerante y condescendiente con los empleados manifestada en las decisiones que se les otorga bajo un marco establecido con políticas de control. La organización informal que aparece de manera incipiente es considerada todavía como una posible amenaza para el desarrollo de la empresa. Además, los castigos y correctivos se presentan con menor arbitrariedad y las recompensas sociales surgen de forma ocasional. (p. 50)

Liderazgo consultivo.

Este estilo o sistema es indicado por Gil y Giner (2007) como el que permite la consulta a los subordinados y la delegación, pero el derecho a la última palabra siempre proviene de la dirección. “Tienen cierta confianza en los subordinados, pero no completa; suelen usar constructivamente las ideas y opiniones de éstos” (p. 324), es decir, las decisiones vitales, generales y de política amplia provienen del nivel superior, permitiendo la toma de decisiones concretas a niveles inferiores. La comunicación discrecional fluye en ambos sentidos tanto vertical como horizontalmente. Los subalternos tienen cierta autonomía en su trabajo promoviéndose la participación en los procesos de control. La empresa intenta facilitar la evolución de una organización informal saludable puesto que existe confianza en la persona y sus relaciones. Énfasis en las recompensas materiales y en el otorgamiento de reconocimientos para promover el involucramiento del personal con las metas del centro de labores, las sanciones no son frecuentes.

Liderazgo participativo.

El denominado sistema 4, donde los directivos tienen completa confianza en el trabajo de los integrantes del grupo en todos los aspectos, es “el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo” de la empresa (Reyes, 2004, p. 31). Aquí se proporcionan recompensas económicas y reconocimientos sociales, las sanciones son raras y se deciden por el grupo, se pone en práctica un sistema de participación grupal con políticas definidas, se consigue el involucramiento del grupo en la realización de altos objetivos de performance, se promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos, la comunicación es en todos los sentidos, existe proximidad psicológica entre superior y subordinado, toma de decisiones a nivel de grupo, etc. “Los intercambios entre la administración y los empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza.

La responsabilidad del proceso de control está muy distribuida, e incluso las unidades inferiores participan por completo” (Valencia, 2008, p. 51). En este caso, las organizaciones formal e informal por lo general son la misma; se llega, por ende, a la obtención de las metas debido a la confluencia de los grupos sociales en un interés común.

3.2.8 Liderazgo directivo y calidad educativa.

Uribe (2007, p. 150) asevera que “la evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico”. Es notorio que el desempeño de un profesor se ve afectado por múltiples factores, entre los que se cuentan, económicos, sociales, personales e institucionales, pero dentro de estos últimos la literatura resalta conjuntamente con el clima de la organización el liderazgo de los directores.

Enuncia Rojas (2006, p. 36) que la dirección consolida gestiones exitosas cuando “los directores y directoras líderes coordinan las acciones de los centros de tal modo que los procesos de enseñanza y aprendizaje discurran sin quiebres”. Así lo confirma lo expuesto por Arias y Cantón (2007) indicando que no existe factor más determinante

en una organización que poseer líderes eficaces debido a que “el director es un factor determinante de la calidad educativa, tanto en su perfil técnico, como en su rol de líder institucional tal y como se desprende de los estudios sobre Calidad y Eficacia” (p. 231). El director líder se emplaza entre la concepción de gestor eficiente (liderazgo profesional), identificable con la posición formal ocupada por su persona, y en cuanto al ámbito ético, en la expresión tangible de un centro dinámico y comunitario (liderazgo emocional) de ámbito socio educativo (liderazgo pedagógico). La dirección debe verse entonces bajo esta triple valoración, asumiendo sus responsabilidades en procura de la mejora de la calidad educativa con visión de futuro y ejerciendo un accionar humanista. Sobre lo mencionado, Thieme (2005) expresa que este liderazgo:

Es visto como el desarrollo personal y profesional de un director, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. Las competencias involucradas se demuestran principalmente en la capacidad del director de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento. (p. 25)

El liderazgo efectivo del director, expresa Hunt (2009, p. 31), involucra “un conjunto de habilidades y competencias que se pueden adquirir. Es necesario desarrollar programas para proveer a los directores las habilidades y competencias que les permitan a su vez proveer supervisión y apoyo efectivos para mejorar la escuela”. Es notorio que la misma necesita de un director “con un alto nivel de conocimiento profesional acerca de herramientas de liderazgo y gestión educativa, y al mismo tiempo, de atributos ejemplares tanto profesionales como personales” (Rojas, 2005, p. 21).

Este superior jerárquico debe encontrarse plenamente preparado para asumir una amplia gama de herramientas, técnicas y estrategias que coadyuven a la consecución de los objetivos y fines institucionales.

Alvarado (2000, p. 112) manifiesta que el director “para lograr resultados favorables y trascendentes, en la conducción de su personal podría asumir las siguientes estrategias de acción frente a sus subalternos: potenciar, motivar, capacitar

o despedir”. Esto es, potenciar las cualidades del docente que puede y desea hacer, motivar al educador que puede pero no desea realizar su trabajo, capacitar al profesor que no puede pero quiere superarse y reubicar o despedir al docente que ni puede ni desea cumplir con sus funciones.

Hablar de liderazgo del director de la escuela es inmiscuirnos en una amplia gama de enfoques y calificativos puesto que “en el ámbito de la organización escolar, por su peculiar modo de estructurarse y por la compleja caracterización del producto educativo, se ha hecho más difícil su conceptualización” (Maureira, 2004, p. 3). Se puede decir, sin embargo, que es la capacidad legitimada que tienen el director de la institución y el equipo jerárquico para motivar y comprometer al personal, planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, distribuir y delegar responsabilidades, y ejercitar decisiones considerando la opinión de los diversos actores, en función del logro de la misión, la visión y los valores del centro educativo. Pareja (2007, p. 14) añade que “en este sentido el ‘nuevo liderazgo’, sobre todo por los tiempos que corren, se sitúa en una organización no burocrática -al menos, no tanto como hace años- que debe capacitar e involucrar a sus miembros”. Gimeno (1995) al respecto dice:

La dirección escolar constituye una dimensión de la educación institucional cuya práctica pone de manifiesto el cruce de intenciones reguladoras y del ejercicio del control por parte de la Administración Educativa, las necesidades sentidas por los profesores de enfrentar su propio desarrollo profesional en el ámbito más inmediato de su desempeño y las legítimas demandas de los ciudadanos de tener un interlocutor próximo que les dé razón y garantía de la calidad de la prestación colectiva de ese servicio educativo. (p. 15)

3.2.9 Desempeño docente.

“El desempeño (Padilla, 2005) del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones: éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre

el propio docente, mediante una acción reflexiva.

Se están modificando los lugares y los tiempos de aprender pero también es necesario transformar los estilos y los métodos de enseñanza. Enseñar se convierte en el arte de diseñar situaciones que susciten el interés y comprometan la actividad mental de los alumnos. El profesor es el profesional capaz de vertebrar y dar significado a las múltiples y dispersas experiencias que el alumno vive. Una de sus tareas principales es conseguir que los alumnos quieran saber más y comprueben en su propia experiencia que el conocimiento progresa con el esfuerzo pero también con la curiosidad y el descubrimiento. Este objetivo se facilita con la presencia de materiales de consulta en el aula y con la utilización del ordenador de forma habitual. Pero, además, enseñar es también velar por el desarrollo afectivo, social y moral de los alumnos, lo que enriquece aún más la acción educadora.

La enseñanza requiere en la actualidad diálogo y participación de los alumnos, orientación y tutoría, relación con los padres, colaboración en la gestión de la escuela, contacto con actividades formativas que se desarrollan fuera de la escuela, trabajo en equipo con los compañeros y programación de actividades en el aula capaces de suscitar el interés y el esfuerzo de los alumnos.

Los profesores deben enfrentarse a una enseñanza cambiante, que trasciende los límites de su aula y en la que un número significativo de alumnos no manifiestan interés alguno por aprender. Antes era casi el único responsable de enseñar. Ahora debe compartir su función y conseguir que el alumno analice e integre la variada y dispersa información que recibe.

Sin embargo, todos estos cambios no han supuesto prácticamente ninguna modificación sustancial en su formación, en sus condiciones laborales y en la distribución del tiempo de trabajo.

Se espera que los profesores realicen una actividad profesional distinta pero manteniendo la misma estructura de la profesión docente. Parece existir un acuerdo tácito en el que al no mejorar sus condiciones laborales, tampoco hay exigencia para que realicen las nuevas tareas, lo que en nada beneficia a la calidad ni a la equidad

educativa (Kasuga, 2000).

3.2.10 Áreas de desempeño docente didáctica

Se refiere a las consecuencias observables en el aula del trabajo, de preparación de la enseñanza. Esto se refiere trabajo previo (indagación, planeación, preparación del curso, etc.) que los profesores realizan, para mejorar el proceso de enseñanza.

Siendo el aprendizaje de los estudiantes la tarea principal del maestro, la pedagogía es claramente el aspecto más importante de sus intervenciones. Nos referimos aquí a las intervenciones relevantes de su planificación inmediata, a las estrategias de enseñanza y a la evaluación formativa.

Es en esta faceta donde se manifiesta la competencia del maestro en relación con su materia, de su programa y del proceso de aprendizaje. La pedagogía, en efecto, consiste esencialmente en poner en relación un objeto (un programa generalmente organizado de manera lógica y secuenciada) y un sujeto (un estudiante que aprende de manera integrada, circular y multidimensional).

- **Personalidad**

La apertura, el dinamismo, la confianza, la responsabilidad, la cooperación y la exigencia son los rasgos que definen a las organizaciones más competentes y con mayor capacidad de enfrentarse a los retos actuales. Estas características no suelen estar presentes en las instituciones escolares. Hace falta un nuevo marco organizativo que abra perspectivas a las escuelas y que les ofrezca capacidad de decisión, posibilidades para colaborar con asociaciones e instituciones externas, apertura al exterior y flexibilidad organizativa. Lo que debe asegurar la administración educativa es que todas las escuelas reciban los recursos necesarios para cumplir sus objetivos con criterios de calidad y que aquellas situadas en zonas socioeconómicas más desfavorecidas reciban más recursos personales y económicos que el resto.

- **Motivación**

Para Mendoza, R. la motivación es uno de los factores, junto con la inteligencia y el

aprendizaje previo, que determinan si los estudiantes lograrán los resultados académicos apetecidos. En este sentido, la motivación es un medio con relación a otros objetivos (Tregoe y Zimmermann, 1980).

La motivación es un proceso unitario. Uno de los aspectos más relevantes de la motivación es llegar a un comportamiento determinado y preexistente del alumno y que ese comportamiento tenga que ver con su futuro, es decir, el profesor ha de propiciar que el estudiante controle su propia producción y que el aprendizaje sea motivador, esto es muy complejo. Lo que se aprende ha de contactar con las necesidades del individuo de modo que exista interés en relacionar necesidades y aprendizaje. Cada individuo difiere en su sensibilidad, preocupación, percepción etc. Cada individuo se verá motivado en la medida en que sienta comprometida su personalidad y en la medida en que la información que se le presente signifique algo para él.

- **Orientación**

Los profesores posicionan una orientación hacia el futuro. Esto implica predecir con diversas influencias entre ellas la tecnología, las regulaciones, las competencias las cuales van a permitir la realización de objetivos orientados al desarrollo de la enseñanza. Los profesores deben establecer sus enseñanzas de modo que los alumnos formen una identidad propia y única y generen valor para que logren la satisfacer sus necesidades.

Muchas son las expresiones que describen a la orientación: visión misión, estrategia, aspiración, destino, prevención, principios, etc. Pese a las diferencias sutiles en el significado de estos vocablos, todos señalan al docente que define el futuro de su empresa por medios que fomentan la participación y que asigna recursos para hacer realidad el futuro. Los profesores que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.

3.2.11. El rol del docente

Los especialistas se han ocupado acerca de la importancia del factor docente, de las cualidades que debe poseer, del rol que debe desempeñar y de los factores más relevantes que influyen en su conducta para lograr mejores resultados en el rendimiento de sus alumnos. Sin embargo, continúa la discusión con respecto a esos temas.

Dentro de esta problemática, uno de los pocos puntos en los que puede lograr cierto consenso sea probablemente con respecto a la importancia de su labor. La UNESCO (1977) señala, por ejemplo, que: “todas las reflexiones sobre reforma, eficiencia y calidad de la educación desembocan necesariamente en un punto central, el papel del educador en la construcción y desarrollo de la sociedad y, concretamente, en los procesos educativos; sus cualidades humanas y su capacidad profesional, como especialista en una actividad social cada vez más compleja y exigente”.

De manera más enfática, Popham y Baker (1972) afirman que “en todas las ciudades, de la menos civilizada a la altamente evolucionada; el maestro desempeña un papel decisivo, puesto que, con escasas excepciones, es uno de los principales modeladores de los futuros miembros de una sociedad.”

Por su parte, Musen y Conger (1973) sostienen que “de los factores de la situación que afectan el ajuste del niño y sus avances en el ambiente escolar, probablemente ninguno sea tan importante como el de la relación maestro–alumno. Esto es particularmente evidente cuando el niño entra a la escuela. En esta etapa, el maestro probablemente será el primer adulto que no pertenezca a la familia inmediata que pase a desempeñar un rol de importancia capital en la vida de un niño”

3.2.12 Eficiencia del docente

Partiendo del reconocimiento del rol central que tiene el docente en la acción educativa, el desempeño de los maestros y la medición de su desempeño es un tema que siempre ha despertado el interés de los estudiosos y la preocupación de quienes tienen la responsabilidad de la política educacional. Acerca de él, se han desarrollado

numerosos planteamientos filosóficos, teóricos y metodológicos, dando lugar a toda una línea de trabajo que se ha denominado efectividad docente. Es necesario esclarecer este concepto ya que la presente investigación se inscribe en esta línea.

En este trabajo, partimos del hecho de que toda acción educativa es orientada al logro de determinados fines educacionales considerados valiosos para una sociedad; y que la acción docente se orienta al logro de tales fines, expresados en forma de objetivos de aprendizaje. Así, la efectividad del docente vendría a ser la habilidad que éste posee para lograr dichos aprendizajes de parte de los alumnos.

La eficiencia del docente ha sido concebida en la literatura pedagógica de muy diversos modos. Tal denominación ha sido usada indistintamente como sinónimo de habilidades demostradas por el docente en el aula, competencia para la enseñanza, dominio del tema, calificaciones elevadas que reciben los maestros de parte de los alumnos, tipo de clima de clase adecuado, etc. Esta falta de acuerdo y ambigüedad conceptual ha dificultado el desarrollo de esta temática de estudio.

La definición que aquí planteamos de eficiencia del docente, implica que ésta debe medirse a través del rendimiento, los aprendizajes o el logro de objetivos de parte de los alumnos. Esta alternativa, aunque no es nueva, ha sido poco desarrollada hasta el momento y se viene incrementando cada vez con mayor énfasis.

3.2.13. Las dimensiones del factor docente

El docente, hemos dicho, es uno de los principales factores que influye en el rendimiento de sus alumnos en una compleja red de relaciones de causa – efecto. Sin embargo, el factor docente mismo es una realidad de múltiples dimensiones, es decir tiene que ver con distintos elementos internamente relacionados entre sí. Consecuentemente si lo que queremos es medir su efectividad en el rendimiento del alumno es indispensable determinar sus diferentes dimensiones.

Esta tarea es compleja, pues se trata del componente humano. Por otro lado, los conocimientos alcanzados hasta el momento acerca del docente no posibilitan que estas dimensiones se efectúen sobre sólidas bases teóricas. Como lo señala Mitxel

(citado por Barriga y Vidalón, 1975), “de manera intuitiva, pensamos que los maestros desempeñan un papel primordial en relación con el aprendizaje de los niños, pero aún carecemos de datos que nos indiquen que aspectos de su comportamiento revisten mayor importancia”. Igualmente señala Biddle (citado por Barriga y Vidalón, 1975) que, a pesar de la cantidad de investigaciones en esta área, “se han identificado pocos rasgos, destrezas o metodologías... que sean buenos predictores de la influencia que un docente ejercerá sobre el rendimiento de sus alumnos”.

No obstante las dificultades mencionadas, en este trabajo nos hemos centrado en algunos aspectos más relevantes del factor docente.

En primer lugar, nos referiremos al dominio de la materia que es objeto de enseñanza–aprendizaje. Esta es una condición necesaria aunque no suficiente para el ejercicio de la docencia, pues nadie puede enseñar aquello que no conoce. El dominio de la materia es condición sin la cual no puede darse la enseñanza. Este factor se va haciendo cada vez más dominante según el nivel educativo. En el nivel inicial no es tan importante, adquiere relativa importancia en el nivel primario, se va haciendo más importante en el nivel secundario, para hacerse plenamente dominante en el nivel universitario.

En segundo lugar, el dominio de la metodología didáctica de aquellos contenidos que debe desarrollar con sus alumnos. En ese sentido, no basta conocer los contenidos curriculares, es indispensable además que el docente sea capaz de transmitirlos a sus alumnos, según las reglas didácticas adecuadas para su enseñanza. Siempre se ha concebido gran importancia a esta área en la información pedagógica. No basta pues, conocer la materia que deba enseñarse, es necesario saber enseñar con efectividad para que se produzcan los aprendizajes en los educandos.

Estos dos factores docentes constituyen los elementos básicos para el ejercicio de la docencia que tenga resultados efectivos en el rendimiento de los alumnos, sin embargo no son todos y existen otros factores que pueden incidir en el aprendizaje.

En tercer lugar, tenemos la experiencia docente. Es un hecho cierto que cada situación pedagógica presenta sus peculiaridades y fisonomía propia. El educador, por tanto, no puede atenerse solo a esquemas teóricos o tecnológicos preestablecido, debido a que

éstos, al referirse a lo general no agotan toda la compleja y cambiante realidad educativa. En consecuencia, el docente debe actuar en forma creadora en cada situación.

De allí la importancia de la experiencia que a lo largo de su trayectoria profesional haya logrado acumular, para conducir eficazmente su acción. El educador experimentado ha tenido oportunidades de ejercitarse frente a múltiples circunstancias encontrándole entrenado para responder ante lo típico, consecuentemente, a más años de experiencia docente, le corresponde probablemente mayores niveles de rendimiento de los alumnos.

En el proceso educacional, la influencia del docente no sólo se produce a través de los conocimientos, capacidades, habilidades y experiencias que posea, sino también mediante su personalidad misma. La incidencia de su personalidad se expresa en su quehacer sin que él mismo se lo proponga. “La pedagogía moderna reconoce con más claridad que nunca que en la situación del aprendizaje, la influencia informal del profesor es mucho más importante que el logro de los conocimientos de la materia solamente. El ejercicio de la profesión docente requiere de ciertos tipos y formas de comportamiento de acuerdo con los fines y objetivos postulados por el sistema educativo. “Si se aceptaran estas suposiciones se concluiría que la enseñanza de los maestros dominantes determinaría con mayor probabilidad resultados inaceptables de conducta en el estudiante de una sociedad democrática.” Íntimamente relacionado con el tipo de personalidad se encuentra la forma cómo el docente conduce y organiza el aula. En efecto, el docente ejerce la disciplina dentro del aula, se relaciona efectivamente con sus alumnos y organiza el trabajo escolar, todo lo cual genera un cierto tipo de clima social dentro del aula. Biddle, Bruce (citado por Barriga y Vidalón, 1975) señala que el comportamiento del docente influye más que cualquier otro en el establecimiento de un determinado tipo de clima de una clase. Un maestro dominante suscita un clima de dominación y un maestro integrador genera un clima de integración. A través de diversos estudios que realizó este autor identificó el tipo de docente dominante, como aquel que “toma decisiones sobre las actividades del niño y anticipa en un mayor grado su conformidad; en casos extremos infiere con la conducta

del niño y genera un conflicto al juzgar la personalidad de éste en forma inversa”. Por otro lado, el docente integrador permite al niño decidir si está interesado o no en la actividad sugerida por el maestro. En la sala de clase altamente integrada, el maestro y el niño participan conjuntamente en el esfuerzo hacia el objetivo en común. Cuando el maestro tiene una mayor preparación en contactos integrados, los alumnos muestran más espontaneidad e iniciativa y muestran mayor aplicación en la resolución de problemas, y cuando el maestro tiene una proporción mayor de contactos dominantes, los alumnos se distraen más fácilmente del trabajo escolar y muestran mayor rebeldía”.

Tanto Musen (1973) como Brookover (1975) hacen notar la importancia del afecto y la actitud amistosa de los docentes en contraposición a la actitud hostil o dominante, que parece “afectar adversamente al justo con los alumnos”.

De este modo podemos establecer que cuanto más democrática y afectiva sea la conducción del grupo escolar, mayor debe ser el rendimiento de los docentes.

La vocación y la satisfacción con la labor que realiza constituyen dos factores cuya incidencia en el desempeño de los docentes es importante de considerar. En la medida que las motivaciones de la elección profesional, los intereses y su autopercepción de habilidades coincida con las características y exigencias de la carrera magisterial, mayor será la eficacia de su acción. Del mismo modo, cuanto mayor satisfacción experimente con su labor es reconocida por la comunidad y que sus proyectos futuros comprendan a la labor que realiza, mejor será su desempeño profesional.

3.3. Bases conceptuales

Flexibilidad. Blanchard, K. (1999) refiere que la flexibilidad es la capacidad del sujeto para seleccionar tres o más estilos para determinadas situaciones; la flexibilidad es el estilo de gestión que vigoriza a toda la organización, estimulando simultáneamente la creatividad.

Asimismo, Arralucé, J. (1999) refiere que la flexibilidad tiene que ver con el control de sí mismo, es decir tiene que ser tan flexible "como el agua" que se pueda adaptar a cualquier depósito.

Gestión pedagógica. Según Batista (2001) es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores, en colectivo, para direccionar su práctica para cumplir los objetivos. El Área de Gestión Pedagógica es el responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las acciones pedagógicas y las relacionadas con el desarrollo de la cultura, la ciencia, tecnología, el deporte y la recreación en el ámbito local.

Misión. Asimismo, Chanon, J. (1990) la define como la tendencia a empujar a la visión. Lara, A. (1989) refiere que la misión tiene que ver con la capacidad de influir positivamente en los comportamientos, valores y ambiciones de los seres humanos.

Visión. Asimismo Kasuga, L. (1994) refiere que la visión impulsa a la gente a encontrar soluciones que llevan a la cristalización de las visiones grupales.

CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4,1, Ámbito

La investigación se realizó con docentes del nivel primaria y secundaria de la Institución Educativa Juana Moreno de la ciudad de Huánuco del año 2020.

4.2. Tipo y nivel de investigación

4.2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación según los datos a recoger en el proceso, es una investigación básica (Mountané, 2010) que indica que la investigación básica es pura, teórica o dogmática, se caracteriza porque se origina en un marco teórico y permanece en él. El objetivo es incrementar el conocimiento científico, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. (p.221)

4.2.2 Nivel de investigación

El nivel de investigación es correlacional, porque se determina la relación entre las variables de estudio (Hernández, 2006, p. 153).

Se pretende conocer la relación en tanto se va medir la variable liderazgo directivo y su correlación con el desempeño docente. Asimismo, las relaciones entre sus dimensiones

4.3. Población y muestra

4.3.1. Descripción de la población

La población estará constituida por 68 docentes de la Institución Educativa Juana Moreno de la ciudad de Huánuco del año 2020, la misma que se detalla a continuación:

Tabla 1

Población de docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020

	DOCENTE
PRIMARIA	
SECUNDARIA	
TOTAL	

Fuente: Escala- MINEDU 2020

4.3.2. Muestra y método de muestreo

La muestra de estudio por su accesibilidad, estará constituida por 68 docentes de la Institución Educativa Juana Moreno de la ciudad de Huánuco del año 2020, la misma que se detalla a continuación:

Tabla 2

Muestra de docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020

	DOCENTE
PRIMARIA	36
SECUNDARIA	32
TOTAL	68

Fuente: Escala- MINEDU 2020

Se aplicó un muestreo no probabilístico, porque se consideró el total de la población.

4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión

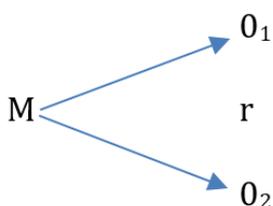
Se tuvo en cuenta como parte de la muestra a todos aquellos docentes nombrados en la institución educativa, que cuenten con la disponibilidad y voluntad, para formar parte del trabajo de investigación.

Criterios de exclusión

No formaron parte de la investigación docentes en condición de contrato y no tengan voluntad en participar en la investigación, los docentes que estén en condición de licencia.

4.4. Diseño de investigación

El diseño que se aplicará es no experimental e investigación es transversal porque recopila datos en un momento único (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p. 81).



M: muestra

(V1) O₁: Observación de la variable Liderazgo directivo

(V2) O₂: Observación de la variable Desempeño docente

r: Coeficiente de correlación

4.5. Técnicas e instrumentos

4.5.1. Técnicas

a) Encuesta

(Tamayo 2007) Nos dice que la encuesta es una técnica de recolección de datos que da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos.

Del mismo modo (Chasteauneuf,2009) nos describe a la encuesta como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Por ello se utilizó la encuesta para obtener información acerca de las variables de la investigación, de manera sistemática y organizada.

Se usarán encuestas:

Para la variable 1 (Liderazgo directivo) la encuesta está compuesto por cuatro dimensiones con sus respectivos ítems.

Para la variable 2 (desempeño docente) la encuesta está compuesto por diez ítems de acuerdo a las dimensiones que les corresponden.

b) Análisis bibliográfico

El análisis bibliográfico, viene a ser datos obtenidos de fuentes secundarias como: libros, boletines, revistas, folletos y periódicos que se utilizan como fuentes para recolectar datos sobre las variables de interés (Tamayo 2007).

Esta técnica sirvió para el recojo y análisis de información de distintas fuentes bibliográficas (libros, revistas, artículos científicos) sobre técnicas y estrategias para el estrés y estado emocional.

4.5.1. Instrumentos

4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos

Se utilizó el cuestionario como instrumento para recoger datos de la muestra de estudio conformada por los docentes de la institución educativa.

Martin Arribas (2004) habla acerca del cuestionario como un instrumento para el recojo de información diseñado para poder cuantificar y universalizar la información

y estandarizar el procedimiento de la entrevista su objetivo es conseguir la comparabilidad de la información. El cuestionario para medir la variable “liderazgo directivo” constó de 20 ítems, donde cada uno de los ítems tiene como respuesta la escala: Nunca, A veces, De vez en cuando, Casi siempre, Siempre.

El cuestionario para medir el desempeño docente consta de 10 ítems, donde cada ítem tiene como respuesta: Nunca, A veces, De vez en cuando, Casi siempre, Siempre.

Antes de la aplicación, el cuestionario fue sometido al juicio de evaluación de expertos que estuvo a cargo de cinco profesionales con grado académico de maestro o doctor de reconocida trayectoria profesional en la cátedra de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, y otras, cuyo propósito fue determinar su fiabilidad, la evaluación se realizó teniendo en cuenta los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

También se consideró para la validación del presente instrumento la coherencia lógica y metodológica entre la matriz de consistencia, la operacionalización de las variables, el instrumento y la ficha de validación donde se tuvo en cuenta la correspondencia de los criterios, objetivos e ítems, así como el uso de un lenguaje apropiado.

Para la determinación del nivel de validez del instrumento de investigación, se tuvo en cuenta la siguiente calificación, donde los criterios a evaluarse fueron: Relevancia, coherencia, suficiencia y claridad, donde los puntajes por cada criterio fueron del 1 al 4, siendo el puntaje máximo para ser aprobada la encuesta 4.

Nombre y apellido del validador	Decisión o puntuación
Dr. Sebastián Campos Meza	Debe ser aplicado
Dr. Arnulfo Ortega Mallqui	Debe ser aplicado
Dr. Agustín Rufino Rojas Flores	Debe ser aplicado
Mg. Raynaldo Rodríguez Julca	Debe ser aplicado
Mg. Elver Arias Hidalgo	Debe ser aplicado

4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos

La confiabilidad se logra cuando un investigador a través de observaciones prolongadas con los participantes del estudio recolecta información que produce hallazgos y luego estos son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo que ellos piensan y sienten, en el cual los resultados de la investigación reflejan una imagen clara y representativa de una realidad o situación dada. (Rada 2007).

La confiabilidad del presente trabajo de investigación se determinó con una muestra piloto, tomando 15 docentes como muestra, y se obtuvo el Alfa de Cronbach = 0,86 (Encuesta de estado emocional) y 0,80 (Encuesta Manejo de estrés) como indicadores de confiabilidad, por lo que se considera confiable ambos instrumentos, según la siguiente escala.

Valores de los niveles confiabilidad	
0,00 a 0,53	Confiabilidad nula
0,53 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,85	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiable

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

4.6.1. Técnicas para el procesamiento de datos

González y Cano (2010) La organización y procesamiento de datos no es un trabajo mecánico, sino que está encargada de matices interpretativos, de modo que desde el primer momento en que empezamos a trabajar nuestros datos, estamos haciendo análisis abstrayendo y estamos dejando parte de nuestra subjetividad en el proceso de emerger los significados a partir de datos.

La revisión y consistencia de la información

Mediante esta técnica se revisó y analizó la información obtenida en los instrumentos aplicados en el trabajo de campo, Para el procesamiento de datos se aplicó el análisis descriptivo de datos, considerando la base de datos generados al aplicar el instrumento.

Clasificación de la información

Esta técnica se utilizó para agrupar datos obtenidos de la muestra de estudio, para la elaboración de tablas de frecuencias, absolutas simples y porcentuales.

Codificación y tabulación de la información

Esta técnica fue útil para poder codificar y tabular la información de cada uno de los ítems, que se obtuvo ubicando cada una de las dimensiones en las respectivas variables, variable 1 y variable 2, realizando con ello la distribución de frecuencias, creándose la base de dato.

4.6.2. Técnicas de análisis de datos

El análisis de datos se efectuó sobre la matriz de datos utilizando un programa de computadora (Sampieri, 2014, p.375).

Tablas estadísticas

Se utilizó para ordenar datos para una mejor interpretación y análisis de la información obtenida, según (Sampieri 2014) las tablas estadísticas. En la presente investigación opto por esta técnica de análisis de datos para una mejor lectura e interpretación de los resultados obtenidos.

Gráficos circulares o de pastel.

Se utilizaron para la comparación de datos, se utilizó también para representar la frecuencia de las dimensiones de las variables, de manera cualitativa como cuantitativa. Es decir, conocer los porcentajes por cada variable.

Tratamiento e interpretación de datos

Los resultados obtenidos fueron analizados a través de la estadística, para la contratación de hipótesis se realizó el análisis inferencial, considerando las pruebas estadísticas adecuadas, según el tipo de datos. En este caso se aplicó la prueba de r de Pearson, asumiendo que los datos corresponden a una distribución normal.

4.7. Aspectos éticos

La investigación se llevó a cabo según los procedimientos y reglamento general de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, respetando las partes y procedimientos internacionales de redacción y ortografía, acorde con las normas APA en su séptima edición.

Se informó a los participantes que los datos a obtener son estrictamente para efectos de la investigación y que es confidencial, además se hará firmar un documento de consentimiento de su participación.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis descriptivo

A continuación, presentamos los resultados obtenidos al emplear los instrumentos.

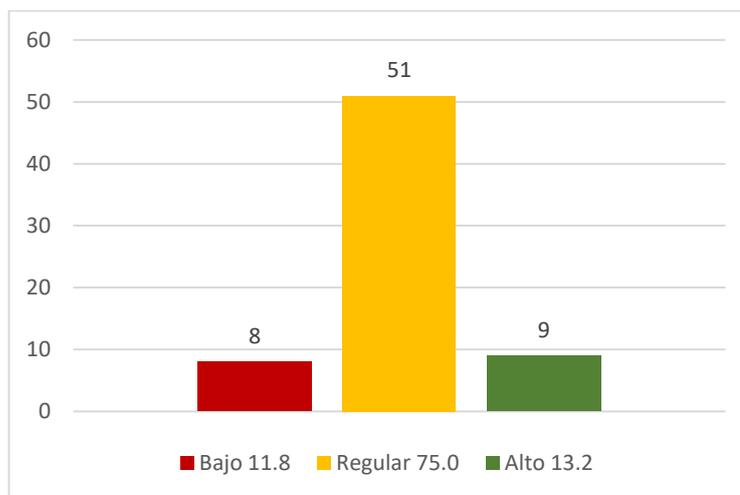
Descripción de las dimensiones de la variable Liderazgo directivo

Tabla 3

Evaluación del liderazgo autoritario coercitivo percibido por los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020

NIVEL	fi	%
Bajo	8	11.8
Regular	51	75.0
Alto	9	13.2
Total	68	100

Figura 1. Evaluación del liderazgo autoritario coercitivo percibido por los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020



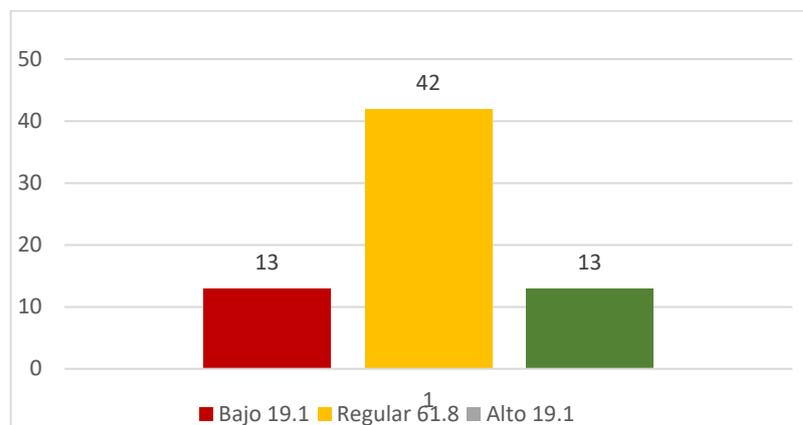
En la tabla 3 y su figura se describe los resultados de la evaluación hecha sobre el liderazgo autoritario coercitivo, donde del total de docentes el 11,8% se ubican en el nivel Bajo, el 75,0% en el nivel Regular y 13,2% en Alto. Podemos concluir que en mayor porcentaje en liderazgo autoritario coercitivo percibido por los docentes se ubica en el nivel Regular.

Tabla 4

Evaluación del liderazgo autoritario benevolente percibido por los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020

NIVEL	fi	%
Bajo	13	19.1
Regular	42	61.8
Alto	13	19.1
Total	68	100

Figura 2. Evaluación del liderazgo autoritario benevolente percibido por los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020



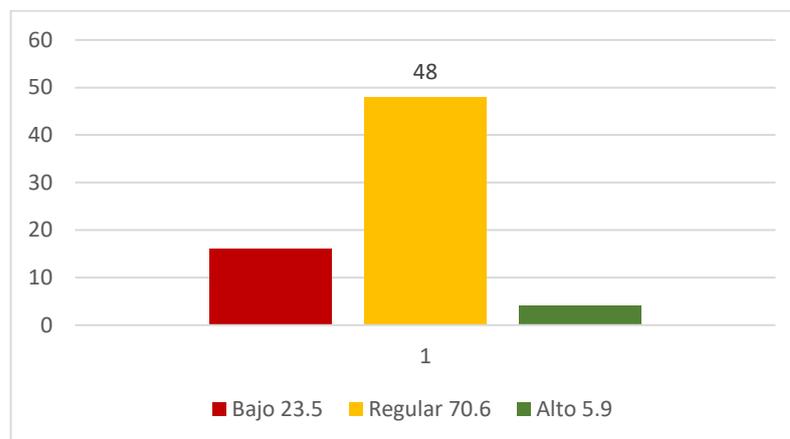
En la tabla 4 y su figura se describe los resultados de la evaluación hecha sobre el liderazgo autoritario benevolente, donde del total de docentes el 19,1% se ubican en el nivel Bajo, el 61,8% en el nivel Regular y 19,1% en Alto. Podemos concluir que en mayor porcentaje en liderazgo autoritario benevolente percibido por los docentes se ubica en el nivel Regular.

Tabla 5

Evaluación del liderazgo consultivo percibido por los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020

NIVEL	fi	%
Bajo	16	23.5
Regular	48	70.6
Alto	4	5.9
Total	68	100

Figura 3. Evaluación del liderazgo consultivo percibido por los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020



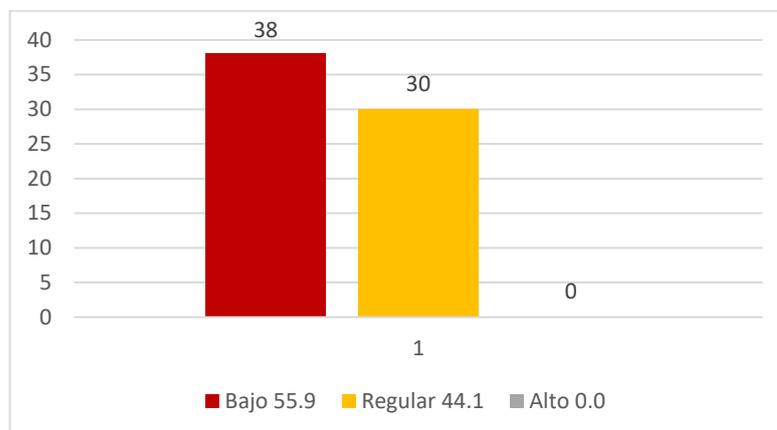
En la tabla 5 y su figura se describe los resultados de la evaluación hecha sobre el liderazgo consultivo, donde del total de docentes el 23,5% se ubican en el nivel Bajo, el 70,6% en el nivel Regular y 5,9% en Alto. Podemos concluir que en mayor porcentaje en liderazgo consultivo percibido por los docentes se ubica en el nivel Regular.

Tabla 6

Evaluación del liderazgo participativo percibido por los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020

NIVEL	fi	%
Bajo	38	55.9
Regular	30	44.1
Alto	0	0.0
Total	68	100

Figura 4. Evaluación del liderazgo participativo percibido por los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020



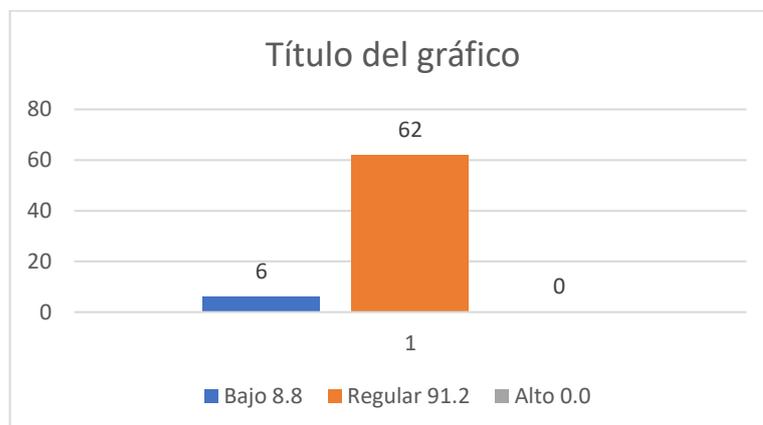
En la tabla 6 y su figura se describe los resultados de la evaluación hecha sobre el liderazgo participativo, donde del total de docentes el 55,9% se ubican en el nivel Bajo, el 44,1% en el nivel Regular y 0,0% en Alto. Podemos concluir que en mayor porcentaje en liderazgo participativo percibido por los docentes se ubica en el nivel Bajo.

Tabla 7

Evaluación del liderazgo directivo percibido por los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020

NIVEL	fi	%
Bajo	6	8.8
Regular	62	91.2
Alto	0	0.0
Total	68	100

Figura 5. Evaluación del liderazgo directivo percibido por los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020



En la tabla 7 y su figura se describe los resultados de la evaluación hecha sobre el liderazgo directivo, donde del total de docentes el 8,8% se ubican en el nivel Bajo, el 91,2% en el nivel Regular y 0,0% en Alto. Podemos concluir que en mayor porcentaje en liderazgo directivo percibido por los docentes se ubica en el nivel Regular.

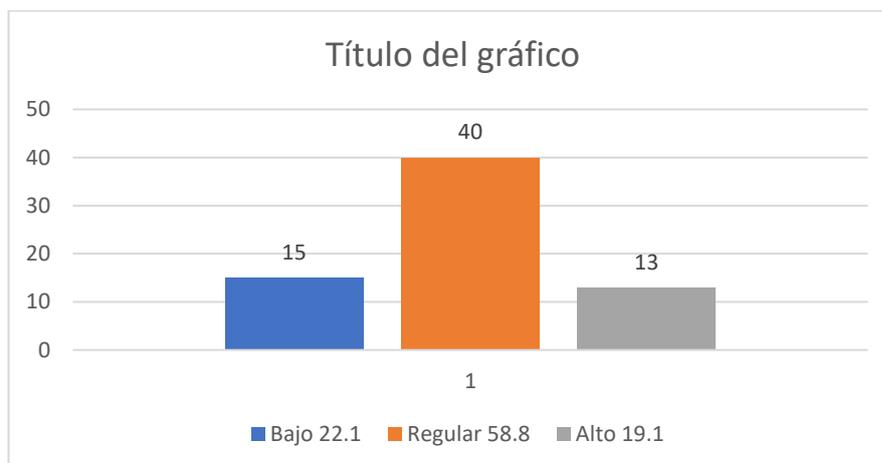
Descripción de las dimensiones de la variable Desempeño docente

Tabla 8

Evaluación de la dimensión conocimiento del área en los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020

NIVEL	fi	%
Bajo	15	22.1
Regular	40	58.8
Alto	13	19.1
Total	68	100

Figura 6. Evaluación de la dimensión Conocimiento del área en los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020



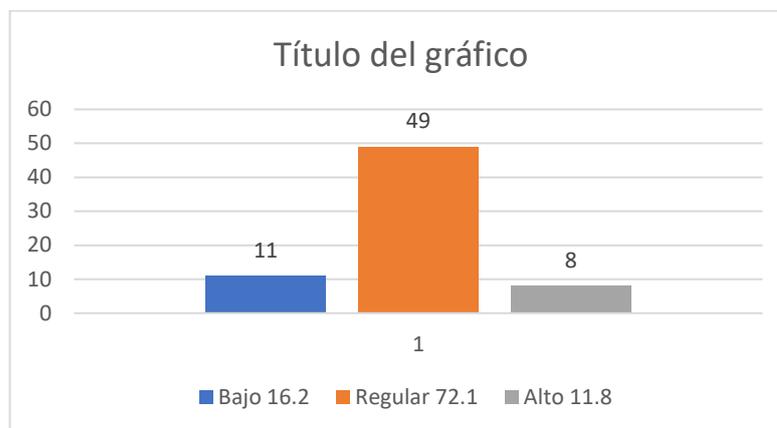
En la tabla 8 y su figura se describe los resultados de la evaluación hecha sobre el desempeño docente, en su dimensión Conocimiento del área, donde del total de docentes el 22,1% se ubican en el nivel Bajo, el 58,8% en el nivel Regular y 19,1% en Alto. Podemos concluir que en mayor porcentaje en Conocimiento del área en los docentes se ubica en el nivel Regular.

Tabla 9

Evaluación de la dimensión Aplicación de estrategias y recursos en los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020

NIVEL	fi	%
Bajo	11	16.2
Regular	49	72.1
Alto	8	11.8
Total	68	100

Figura 7. Evaluación de la dimensión Aplicación de estrategias y recursos en los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020



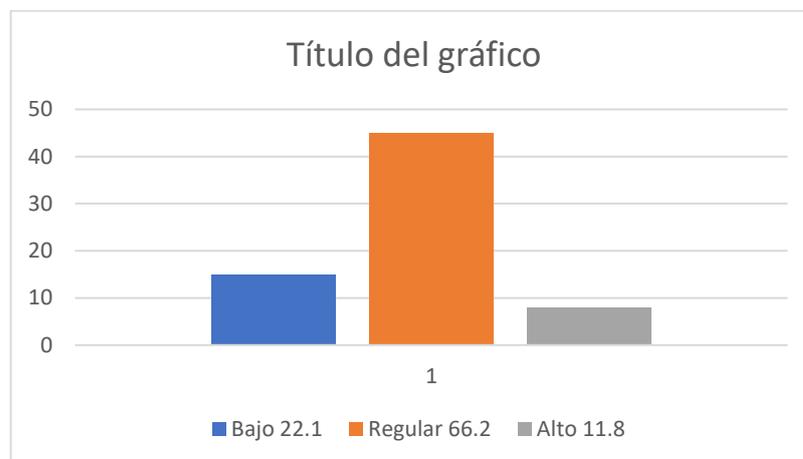
En la tabla 9 y su figura se describe los resultados de la evaluación hecha sobre el desempeño docente, en su dimensión Aplicación de estrategias y recursos, donde del total de docentes el 16,2% se ubican en el nivel Bajo, el 72,1% en el nivel Regular y 11,8% en Alto. Podemos concluir que en mayor porcentaje en Aplicación de estrategias y recursos en los docentes se ubica en el nivel Regular.

Tabla 10

Evaluación de la dimensión Participación en la gestión en los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020

	fi	%
Bajo	15	22.1
Regular	45	66.2
Alto	8	11.8
Total	68	100

Figura 8. Evaluación de la dimensión Participación en la gestión en los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020



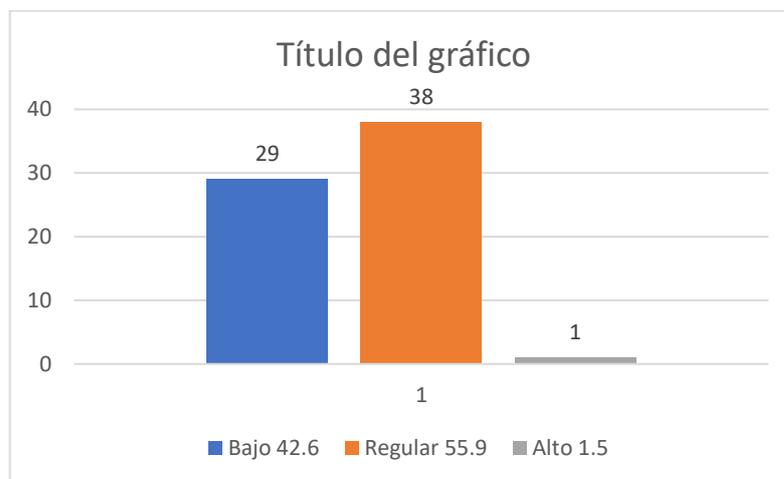
En la tabla 10 y su figura se describe los resultados de la evaluación hecha sobre el desempeño docente, en su dimensión. Participación en la gestión, donde del total de docentes el 22,1% se ubican en el nivel Bajo, el 66,2% en el nivel Regular y 11,8% en Alto. Podemos concluir que en mayor porcentaje la Participación en la gestión en los docentes se ubica en el nivel Bajo.

Tabla 11

Evaluación de la dimensión Evalúa su práctica en los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020

NIVEL	fi	%
Bajo	29	42.6
Regular	38	55.9
Alto	1	1.5
Total	68	100

Figura 9. Evaluación de la dimensión Evalúa su práctica en los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020



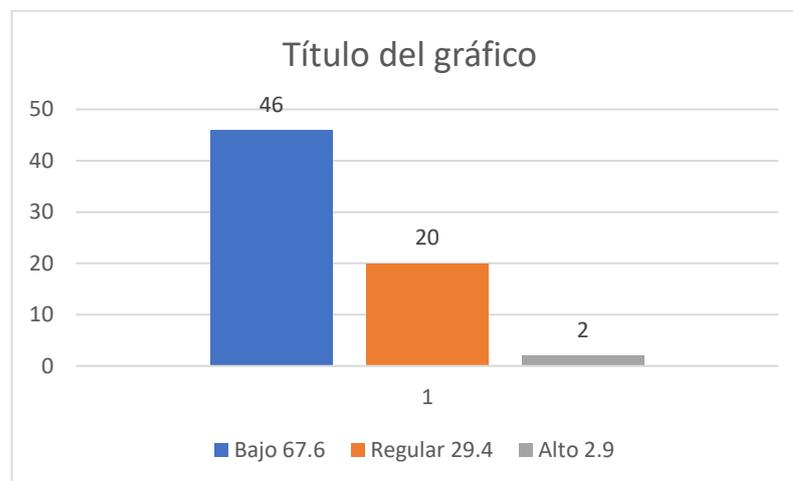
En la tabla 11 y su figura se describe los resultados de la evaluación hecha sobre el desempeño docente, en su dimensión Evalúa su práctica, donde del total de docentes el 42,6% se ubican en el nivel Bajo, el 55,9% en el nivel Regular y 1,9% en Alto. Podemos concluir que en mayor porcentaje en Evalúa su práctica en los docentes se ubica en el nivel Regular.

Tabla 12

Evaluación de la dimensión Participa en actividades de la comunidad en los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020

NIVEL	fi	%
Bajo	46	67.6
Regular	20	29.4
Alto	2	2.9
Total	68	100

Figura 10. Evaluación de la dimensión Participa en actividades de la comunidad en los docentes de la Institución educativa Juana Moreno, 2020



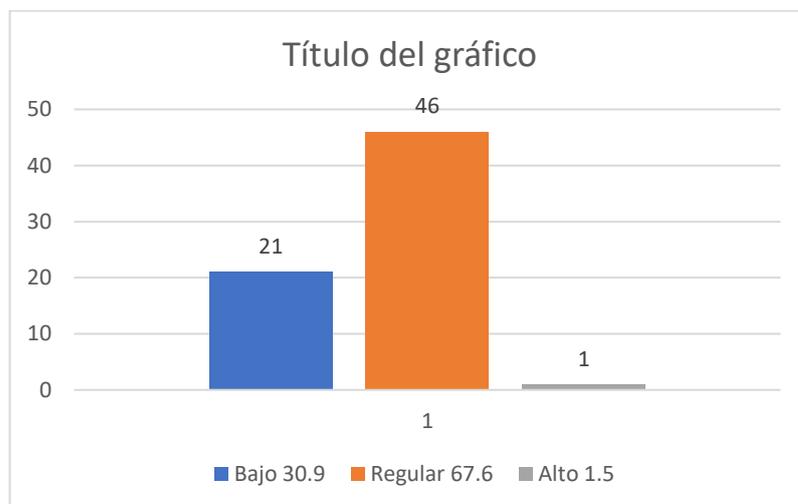
En la tabla 12 y su figura se describe los resultados de la evaluación hecha sobre el desempeño docente, en su dimensión. Participa en actividades de la comunidad, donde del total de docentes el 67,6% se ubican en el nivel Bajo, el 29,4% en el nivel Regular y 2,9% en Alto. Podemos concluir que en mayor porcentaje la Participa en actividades de la comunidad en los docentes se ubica en el nivel Bajo.

Tabla 13

Evaluación del desempeño docente de la Institución educativa Juana Moreno, 2020

NIVEL	fi	%
Bajo	21	30.9
Regular	46	67.6
Alto	1	1.5
Total	68	100

Figura 11. Evaluación del desempeño docente de la Institución educativa Juana Moreno, 2020



En la tabla 13 y su figura se describe los resultados de la evaluación hecha sobre el desempeño docente, donde del total de docentes el 30,9% se ubican en el nivel Bajo, el 67,6% en el nivel Regular y 1,5% en Alto. Podemos concluir que en mayor porcentaje el desempeño de los docentes se ubica en el nivel Regular.

5.2 Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis

Se aplicó la prueba de r de Pearson asumiendo que los datos corresponden a una distribución normal, tomándose la tabla siguiente para determinar el nivel de **relación**, y se ha tomado el criterio del valor de p (significancia bilateral) para rechazar o aceptar la hipótesis nula.

Criterio del valor de p : si el valor de p es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula.

Valor del coeficiente r	Magnitud
De 0,00 a +/- 0,20	Baja
+/- 0,20 a +/- 0,40	Moderada
+/- 0,40 a +/- 0,60	Sustancial
+/- 0,60 a +/- 0,80	Alta
+/- 0,80 a +/- 1,00	Muy alta

Hipótesis general

Ha: Existe relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Ho: No existe relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Correlaciones

		Desempeño docente
Liderazgo autoritario coercitivo	Correlación de Pearson	,555
	Sig. (bilateral)	,000
	N	68

Como el valor de r de Pearson es 0,555 que corresponde a una correlación sustancial entre las variables. Asimismo, se tiene p (sig. bilateral) = 0,000 que es menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y podemos afirmar que existe relación entre liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Hipótesis específica 1

Ha: Existe relación entre el liderazgo autoritario coercitivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Ho: No existe relación entre el liderazgo autoritario coercitivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Correlaciones

		Desempeño docente
Liderazgo autoritario coercitivo	Correlación de Pearson	,410
	Sig. (bilateral)	,001
	N	68

Como el valor de r de Pearson es 0,410 que corresponde a una correlación sustancial entre las variables. Asimismo, se tiene p (sig. bilateral) = 0,001 que es menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y podemos afirmar que existe relación entre liderazgo autoritario coercitivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Hipótesis específica 2

Ha: Existe relación entre liderazgo autoritario benevolente con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Ha: No existe relación entre liderazgo autoritario benevolente con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Correlaciones		Desempeño docente
Liderazgo autoritario benevolente	Correlación de Pearson	,291
	Sig. (bilateral)	,016
	N	68

Como el valor de r de Pearson es 0,291 que corresponde a una correlación moderada entre las variables. Asimismo, se tiene p (sig. bilateral) = 0,016 que es menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y podemos afirmar que existe relación entre liderazgo autoritario benevolente con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Hipótesis específica 3

Ha: Existe relación entre liderazgo consultivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Ha: No existe relación entre liderazgo consultivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Correlaciones

		Desempeño docente
Liderazgo consultivo	Correlación de Pearson	,185
	Sig. (bilateral)	,130
	N	68

Como el valor de r de Pearson es 0,185 que corresponde a una correlación baja entre las variables. Asimismo, se tiene p (sig. bilateral) = 0,130 que es mayor a 0,05 por lo que no se rechaza la hipótesis nula y podemos afirmar que no existe relación entre liderazgo consultivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Hipótesis específica 4

Ha: Existe relación entre liderazgo participativo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Ha: No existe relación entre liderazgo participativo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Correlaciones

		Desempeño docente
Liderazgo participativo	Correlación de Pearson	,403
	Sig. (bilateral)	,001
	N	68

Como el valor de r de Pearson es 0,403 que corresponde a una correlación sustancial entre las variables. Asimismo, se tiene p (sig. bilateral) = 0,001 que es menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y podemos afirmar que existe relación entre liderazgo participativo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

5.3 Discusión de resultados

Con una muestra de 68 docentes al evaluar el liderazgo directivo, se obtuvo que del total de docente el 91,2 % se encuentran en el nivel Regular y al evaluar el desempeño docente se determinó que del total de docentes el 30,9% se ubican en el nivel Bajo, el 67,6% en el nivel Regular y sólo el 1,5% en el nivel Alto. Y como conclusión se tiene que el valor de r de Pearson es 0,555 y corresponde a una correlación sustancial entre las variables. Asimismo, se tiene p (sig. bilateral) = 0,000 que es menor a 0,05 por lo que se afirma que existe relación entre liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.

Estos resultados guardan relación con el estudio realizado por Toledo, A. (2020) *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente*, donde concluye que “el estilo de liderazgo que mayormente predomina en la gestión del director de la institución es el estilo democrático, con tendencia al comportamiento respetuoso y amable hacia su personal, con una actitud participativa que genera ese mismo ambiente y con una inminente voluntad para fomentar las relaciones interpersonales” como también, Orellana, K. (2019) *El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salvadoreños*. Donde muestra que de las dimensiones del liderazgo del director, el liderazgo transaccional mostró una correlación positiva con el desempeño docente” además, indica que los docentes que laboran en colegios cuyos directores están en función por más de siete años mostraron un desempeño significativamente mejor en las dimensiones de capacidad pedagógica y emocionalidad. A la vez, demostraron una percepción del liderazgo transformacional más baja en términos de motivación por inspiración

También, Villalba, J. (2020). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas nivel primaria distrito de la Yarada-los palos año 2019*. evaluó la relación de los siete desempeños docentes con el liderazgo directivo, en este caso concluye que se tiene una correlación directa con la dimensión orientada a la tarea con el desempeño docente, no habiendo relación con otras dimensiones. Lo que contradice con el estudio realizado, más por el dimensionamiento diferente de las variables.

Vega, M. (2018) *Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Pública “José Abelardo Quiñones Gonzales”*. Ayacucho, 2017, donde muestra que se tiene una correlación moderada y positiva entre las variables de estudio (0,505) con $p = 0,000$. En forma similar Aguilar, E. (2018) *Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa 1278, La Molina*. concluye que existe relación significativa ($\chi^2 = 29,22$ con $p = 0,000$) entre liderazgo y desempeño docente en la institución educativa donde se realizó el estudio.

Lo que se repite, según Escalante, R. (2021). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa de Singa. Huamalíes. Huánuco. 2021*. Con una muestra de 20 docentes, determina una correlación moderada ($r = 0,676$ con $p = 0,001$) entre las variables de estudio. Y concluye que a mayor liderazgo directivo habrá mejor desempeño docente. Como también, Cárdenas, E. (2019) *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas de educación secundaria del distrito de San Francisco de Asís, Lauricocha – 2015*, obtiene el valor de rho de Spearman (0,659) con $p = 0,001$ por lo que concluye que hay relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito de San Francisco de Asís.

5.4 Aporte científico de la investigación

Como aporte científico se ha evaluado el liderazgo directivo en sus diferentes dimensiones según la percepción de los docentes, investigación que puede ser replicado en otro contexto. Se ha adoptado el cálculo de correlación mediante el uso del estadístico r de Pearson con el criterio del valor de p .

CONCLUSIONES

- _ Existe relación entre liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020. (r de Pearson es 0,555 con p (sig. bilateral) = 0,000)
- _ Existe relación entre liderazgo autoritario coercitivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020. (r de Pearson es 0,410 con p (sig. bilateral) = 0,001)
- _ Existe relación entre liderazgo autoritario benevolente con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020. (r de Pearson es 0,291 con p (sig. bilateral) = 0,016)
- _ No existe relación entre liderazgo consultivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020. (r de Pearson es 0,185 con p (sig. bilateral) = 0,130)
- _ Existe relación entre liderazgo participativo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020. (r de Pearson es 0,403 con p (sig. bilateral) = 0,001)

SUGERENCIAS

- _ De acuerdo a los resultados obtenidos, es necesario que los directivos de la institución educativa consideren en su plan anual el fortalecimiento de contenidos transversales en los docentes, como también el trabajo en equipo, para mejorar el desempeño docente en la institución.

- _ En la institución educativa debe haber una evaluación constante del liderazgo y el desempeño docente, tomando control de su correlación.

- _ Los directivos deben asumir el tipo de liderazgo que permita mejorar el desempeño de los docentes.

- _ En otras investigaciones deben evaluarse los tipos de liderazgo en forma individual, considerando su relación con otros factores que involucren el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

- _ La institución educativa debe fortalecer el liderazgo participativo para mejorar el desempeño docente.

REFERENCIAS

- Aguilar, E. (2018). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa 1278, La Molina*. Lima.
- Aguirre, J., Bernal, R., & Colonio, J. (2015). *Desempeño profesional y satisfacción por la carrera en los docentes en instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Pillco Marca 2014*.
- Arias, A., & Cantón, I. (2007). *La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad*. León (España): Universidad de León: Revista de Educación.
- Ascanio, R. (1995). *El Liderazgo del Supervisor y la motivación hacia el mejoramiento profesional en los docentes que laboran en la tercera etapa de educación básica*. Caracas, Venezuela: Instia.
- Blanchard, K., & Hersey. (2000). *Liderazgo como la actividad de influenciar en la gente*.
- Cáceres, M., Pérez, C., & García, M. (2017). La influencia del liderazgo pedagógico en las prácticas educativas. *Revista Conrado*, 13(60), 261–269. <https://doi.org/https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/606/637>
- Cardenas, E. (2015). *INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO DE ASÍS, LAURICOCHA – 2015*.
- Carrera, B. (2002). Tendencias de liderazgo en el docente venezolano en la I etapa de Educación Básica. Estudio de casos. *Dialnet*. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7394471>
- Cornejo, C., & Durand, S. (2018). *Liderazgo Directivo y Satisfacción Laboral en los*

Docentes de la Institución Educativa Particular, Huánuco - 2018.

Dávila, E. (2015). *Estilos de liderazgo de los directivos y su relación con la calidad de la gestión educativa en centros de educación técnico productiva (cetpros) públicos en la ciudad de Huánuco, 2015.*

Drucker, P. (1989). *Tiempo de desafíos. Tiempos de reinenciones.* . Edhasa.

Escalante, R. (2021). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa de Singa. Huamalés. Huánuco. 2021.* Huanuco.

Flores, J. (2003). *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 Ate Vitarte.* Lima.

Gamarra, S. (2015). Evaluación del liderazgo del equipo directivo y su relación con el desempeño de los docentes de la I.E. 0069 Machu Picchu Red 09- UGEL 05 San Juan de Lurigancho -2015. *Revistas UAP.*
<https://doi.org/https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQn6ezkJCBAXUAAAAAHQAAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Frevistas.uap.edu.pe%2Fojs%2Findex.php%2FLOGOS%2Farticle%2Fdownload%2F1430%2F1399&psig=AOvVaw1U7zcRMbr4cyTw4dOUR>

Gil, M., & Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa.* Madrid:: ESIC.

Hemphill, J. K. (1954). *"Situational Factors in Leadership,".* Columbus, Ohio:: Ohio State University,.

Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración.* . Bilbao: Deusto.: 1ra Edición.

Miras, J., & Longas, J. (2020). *Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas*

complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 19(41), 287–305.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21703/rexe.20201941miras>

Orellana, K. (2019). El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salvadoreños. *RIEE | Revista Internacional De Estudios*.

Remedios, J. (2005). *Desempeño, creatividad y evaluación de los docentes en el contexto de los cambios educativos de la escuela cubana*. Editorial Educación Cubana.

Reyes, D. (2004). *Principales características del liderazgo que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio*. Tegucigalpa : Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

Rojas, A., & Gaspar, G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. . Santiago (Chile): OREALC/UNESCO.

Rosales, M. (2005). *en su investigación Calidad sin Liderazgo*,.

Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima.

Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. Barcelona (España):.

Toledo, A. (2020). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente. *COMPÁS EMPRESARIAL* N° 30.
<https://doi.org/https://doi.org/10.52428/20758960.v10i30.123>

Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación Chile*. Chile: REICE .

Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. . Lima: Universidad

Nacional Mayor de San Marcos.

Vega, M. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Pública “José Abelardo Quiñones Gonzales”*. Ayacucho, 2017. Ayacucho.

Villalba, K. (2019). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas nivel primaria distrito de La Yarada-Los Palos año*. Tacna.

ANEXOS

ANEXO 01. Matriz de consistencia

TITULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUANA MORENO, HUÁNUCO

2020

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿En qué medida se correlaciona el liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Evaluar la correlación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe correlación significativa entre el liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.</p>	<p>V 1</p> <p>LIDERAZGO DIRECTIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo autoritario coercitivo • Liderazgo autoritario benevolente • Liderazgo consultivo • Liderazgo participativo 	<p>Población - muestra</p> <p>68 docentes de la institución educativa</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>correlacional</p> <p>Diseño de investigación:</p>

<p>PROBLEMAS ESPECÌFICOS</p> <p>¿En qué medida se correlaciona el liderazgo autoritario coercitivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020?</p> <p>¿En qué medida se correlaciona el liderazgo autoritario benevolente con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020?</p> <p>¿En qué medida se correlaciona el liderazgo consultivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020?</p> <p>¿En qué medida se correlaciona el liderazgo participativo con el</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÌFICOS</p> <p>Determinar si existe correlación significativa entre el liderazgo autoritario coercitivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.</p> <p>Determinar si existe correlación significativa entre liderazgo autoritario benevolente con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.</p> <p>Determinar si existe correlación significativa entre liderazgo consultivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno,</p>	<p>HIPÒTESIS ESPECIFICAS</p> <p>Existe correlación significativa entre el liderazgo autoritario coercitivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.</p> <p>Existe correlación significativa entre liderazgo autoritario benevolente con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.</p> <p>Existe correlación significativa entre liderazgo consultivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.</p>	<p>V 2</p> <p>DESEMPEÑO DOCENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del área • Aplicación de estrategias y recursos • Participación en la gestión • Evalúa su práctica • Participación en actividades de la comunidad 	<p>No experimental</p> <p>Técnicas:</p> <p>Encuesta</p>
---	---	---	---	--	--

<p>desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020?</p>	<p>Huánuco 2020. Determinar si existe correlación significativa entre el liderazgo participativo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.</p>	<p>Existe correlación significativa entre liderazgo participativo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020.</p>			
--	---	--	--	--	--



ANEXO 02.

Consentimiento informado



ID: _____

FECHA: 3-12-2021

TÍTULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL
DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUANA MORENO,
HUÁNUCO 2020

OBJETIVO: Evaluar la correlación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa Juana Moreno, Huánuco 2020

INVESTIGADOR: EIKA MATOS MARIN

Consentimiento I Participación voluntaria

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

- Firmas del participante o responsable legal

Huella digital si el caso lo amerita



Firma del participante:

r responsable:

Firma del investigador responsable

Huánuco, 2021

ANEXO 03. Instrumentos

ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimado docente:

Este trabajo de investigación tiene mucho interés en recoger tu opinión acerca de cómo se está desarrollando la propuesta pedagógica de educación en esta Institución Educativa. Esta encuesta es anónima, te pedimos que contestes a todas las preguntas con mucha sinceridad, marcando con aspa (X) en los recuadros correspondientes.

DATOS GENERALES:

Nivel : Primaria () Secundaria ()

	1	2	3	4	5
	Nunca	Rara- mente	Ocasio- nalmente	Usual- mente	Siempre
1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los					
2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para					
3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer					
4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los					
5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para					
6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de					
7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan					
8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas,					
9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de					
10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.					
11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura					
12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre					
13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas					

14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se					
15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a					
16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con					
17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros					
18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de					
19) Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento					
20) Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el					

ENCUESTA: DESEMPEÑO DOCENTE

INSTRUCCIONES:

Estimado docente, a continuación se muestra una serie de enunciados, léalo detenidamente y marque según considere. La encuesta es anónima solo tiene fines académicos. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Trate de ser sincero en sus respuestas y utilice cualquiera de las escalas de estimación. Tenga en cuenta los siguientes criterios:

5 Siempre 4 Casi Siempre 3 A Veces 2 Casi Nunca 1 Nunca

Para determinar la valoración, marque con un aspa (x) en uno de los casilleros, de acuerdo con la tabla de equivalencia:

TEST VALORADO: DESEMPEÑO DOCENTE

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Existe círculo de conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.					
2	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.					
3	Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los					

	estudiantes.					
4	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.					
5	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.					
6	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.					
7	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes					
8	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.					
9	Participa en actividades de la comunidad, en el marco de su trabajo profesional.					
10	Se involucra en las actividades de la institución con sus estudiantes en, como parte de la comunidad.					

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 04. Validación de los instrumentos por expertos

FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto: Dr. Agustín Rufino Rojas Flores

Cargo o Institución donde Labora: UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Nombre del Instrumento de Evaluación: **Cuestionario: Liderazgo Directivo**

Autor(es) del Instrumento: Eika Matos Marín.

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIONES	ÍTEMES	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Liderazgo autoritario coercitivo	1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.	4	4	4	4
	2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.	4	4	4	4
	3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.	4	4	4	4
	4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.	4	4	4	4
	5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.	4	4	4	4
Liderazgo autoritario benevolente	6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	4	4	4	4
	7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.	4	4	4	4
	8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.	4	4	4	4
	9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	4	4	4	4
	10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.	4	4	4	4
Liderazgo	11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.	4	4	4	4
	12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	4	4	4	4
	13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	4	4	4	4

consultivo	14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.	4	4	4	4
	15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	4	4	4	4
	16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.	4	4	4	4
Liderazgo participativo	17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.	4	4	4	4
	18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.	4	4	4	4
	19) Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.	4	4	4	4
	20) Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()



Firma y sello del experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto: Dr. Agustín Rufino Rojas Flores

Cargo o Institución donde Labora: UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Nombre del Instrumento de Evaluación: **Cuestionario: Desempeño docente**

Autor(es) del Instrumento: Eika Matos Marín.

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Conocimiento del área	1. Existe círculo de conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	4	4	4	4
	2. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.	4	4	4	4
Aplicación de estrategias y recursos	3. Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.	4	4	4	4
	4. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	4	4	4	4
Participación en la gestión	5. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	4	4	4	4
	6. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.	4	4	4	4

Evalúa su práctica	7. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes	4	4	4	4
	8. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela	4	4	4	4
Participación en actividades de la comunidad	9. Participa en actividades de la comunidad, en el marco de su trabajo profesional.	4	4	4	4
	10. Se involucra en las actividades de la institución con sus estudiantes en, como parte de la comunidad.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (x) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()



.....

Firma y sello del experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto: Mg. GLICILDA VILA CARBAJAL VALLADARES

Cargo o Institución donde Labora: I.E. MILAGRO DE FÁTIMA

Nombre del Instrumento de Evaluación: **Cuestionario: Liderazgo Directivo**

Autor(es) del Instrumento: Eika Matos Marín.

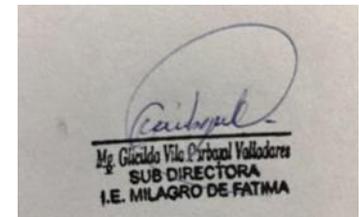
“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Liderazgo autoritario coercitivo	1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.	4	4	4	4
	2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.	4	4	4	4
	3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.	4	4	4	4
	4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.	4	4	4	4
	5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.	4	4	4	4
Liderazgo autoritario benevolente	6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	4	4	4	4
	7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.	4	4	4	4
	8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.	4	4	4	4
	9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	4	4	4	4
	10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.	4	4	4	4
Liderazgo consultivo	11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.	4	4	4	4
	12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	4	4	4	4
	13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	4	4	4	4
	14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.	4	4	4	4
	15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	4	4	4	4
	16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.	4	4	4	4

Liderazgo participativo	17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.	4	4	4	4
	18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.	4	4	4	4
	19) Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.	4	4	4	4
	20) Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()



Firma y sello del experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto: Mg. GLICILDA VILA CARBAJAL VALLADARES

Cargo o Institución donde Labora: I.E. MILAGRO DE FÁTIMA

Nombre del Instrumento de Evaluación: **Cuestionario: Desempeño docente**

Autor(es) del Instrumento: Eika Matos Marín.

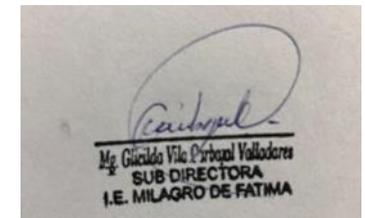
“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Conocimiento del área	1. Existe círculo de conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	4	4	4	4
	2. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.	4	4	4	4
Aplicación de estrategias y recursos	3. Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.	4	4	4	4
	4. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	4	4	4	4
Participación en la gestión	5. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	4	4	4	4
	6. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.	4	4	4	4

Evalúa su práctica	7. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes	4	4	4	4
	8. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela	4	4	4	4
Participación en actividades de la comunidad	9. Participa en actividades de la comunidad, en el marco de su trabajo profesional.	4	4	4	4
	10. Se involucra en las actividades de la institución con sus estudiantes en, como parte de la comunidad.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (x) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()



.....
Firma y sello del experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto: Dr. ORLANDO ASCAYO LEON

Cargo o Institución donde Labora: UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Nombre del Instrumento de Evaluación: **Cuestionario: Liderazgo Directivo**

Autor(es) del Instrumento: Eika Matos Marín.

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Liderazgo autoritario coercitivo	1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.	4	4	4	4
	2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.	4	4	4	4
	3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.	4	4	4	4
	4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.	4	4	4	4
	5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.	4	4	4	4
Liderazgo autoritario benevolente	6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	4	4	4	4
	7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.	4	4	4	4
	8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.	4	4	4	4
	9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	4	4	4	4
	10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.	4	4	4	4
Liderazgo consultivo	11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.	4	4	4	4
	12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	4	4	4	4
	13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	4	4	4	4
	14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.	4	4	4	4
	15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas	4	4	4	4

	institucionales.				
	16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.	4	4	4	4
Liderazgo participativo	17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.	4	4	4	4
	18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.	4	4	4	4
	19) Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.	4	4	4	4
	20) Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()



.....
Firma y sello del experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto: Dr. ORLANDO ASCAYO LEON

Cargo o Institución donde Labora: UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Nombre del Instrumento de Evaluación: **Cuestionario: Desempeño docente**

Autor(es) del Instrumento: Eika Matos Marín.

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Conocimiento del área	1. Existe círculo de conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	4	4	4	4
	2. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.	4	4	4	4
Aplicación de estrategias y recursos	3. Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.	4	4	4	4
	4. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	4	4	4	4
Participación en la gestión	5. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	4	4	4	4
	6. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.	4	4	4	4

Evalúa su práctica	7. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes	4	4	4	4
	8. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela	4	4	4	4
Participación en actividades de la comunidad	9. Participa en actividades de la comunidad, en el marco de su trabajo profesional.	4	4	4	4
	10. Se involucra en las actividades de la institución con sus estudiantes en, como parte de la comunidad.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (x) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()



.....

Firma y sello del experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto: Dr.

Sebastián Campos Meza

Cargo o Institución donde Labora: UNIVERSIDAD NACIONAL

HERMILIO VALDIZÁN Nombre del Instrumento de

Evaluación: **Cuestionario: Liderazgo Directivo**

Autor(es) del Instrumento: Eika Matos Marín.

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Liderazgo autoritario coercitivo	1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.	4	4	4	4
	2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.	4	4	4	4
	3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.	4	4	4	4
	4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.	4	4	4	4
	5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.	4	4	4	4
Liderazgo autoritario benevolente	6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	4	4	4	4
	7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.	4	4	4	4
	8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.	4	4	4	4
	9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	4	4	4	4
	10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.	4	4	4	4
	11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.	4	4	4	4

Liderazgo consultivo	12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	4	4	4	4
	13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	4	4	4	4
	14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.	4	4	4	4
	15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	4	4	4	4
	16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.	4	4	4	4
Liderazgo participativo	17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.	4	4	4	4
	18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.	4	4	4	4
	19) Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.	4	4	4	4
	20) Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()



.....
Firma y sello del experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto: Dr. Sebastián Campos Meza

Cargo o Institución donde Labora: UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Nombre del Instrumento de Evaluación: **Cuestionario: Desempeño docente**

Autor(es) del Instrumento: Eika Matos Marín.

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Conocimiento del área	1. Existe círculo de conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	4	4	4	4
	2. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.	4	4	4	4
Aplicación de estrategias y recursos	3. Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.	4	4	4	4
	4. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	4	4	4	4

Participación en la gestión	5. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	4	4	4	4
	6. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.	4	4	4	4
Evalúa su práctica	7. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes	4	4	4	4
	8. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela	4	4	4	4
Participación en actividades de la comunidad	9. Participa en actividades de la comunidad, en el marco de su trabajo profesional.	4	4	4	4
	10. Se involucra en las actividades de la institución con sus estudiantes en, como parte de la comunidad.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (x) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()



.....
Firma y sello del experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto: Mg. Raynaldo Rodríguez Julca

Cargo o Institución donde Labora: UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Nombre del Instrumento de Evaluación: **Cuestionario: Liderazgo Directivo**

Autor(es) del Instrumento: Eika Matos Marín.

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Liderazgo autoritario coercitivo	1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.	4	4	4	4
	2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.	4	4	4	4
	3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.	4	4	4	4
	4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.	4	4	4	4
	5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.	4	4	4	4
Liderazgo autoritario benevolente	6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	4	4	4	4
	7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.	4	4	4	4
	8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.	4	4	4	4
	9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	4	4	4	4
	10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.	4	4	4	4
Liderazgo consultivo	11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.	4	4	4	4
	12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	4	4	4	4
	13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	4	4	4	4

	14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.	4	4	4	4
	15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	4	4	4	4
	16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.	4	4	4	4
Liderazgo participativo	17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.	4	4	4	4
	18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.	4	4	4	4
	19) Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.	4	4	4	4
	20) Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()



.....
Firma y sello del experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto: Mg. Raynaldo Rodríguez Julca

Cargo o Institución donde Labora: UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Nombre del Instrumento de Evaluación: **Cuestionario: Desempeño docente**

Autor(es) del Instrumento: Eika Matos Marín.

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Conocimiento del área	11. Existe círculo de conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	4	4	4	4
	12. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.	4	4	4	4
Aplicación de estrategias y recursos	13. Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.	4	4	4	4
	14. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	4	4	4	4
Participación en la gestión	15. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	4	4	4	4
	16. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.	4	4	4	4

Evalúa su práctica	17. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes	4	4	4	4
	18. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela	4	4	4	4
Participación en actividades de la comunidad	19. Participa en actividades de la comunidad, en el marco de su trabajo profesional.	4	4	4	4
	20. Se involucra en las actividades de la institución con sus estudiantes en, como parte de la comunidad.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (x) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()



.....
Firma y sello del experto

NOTA BIOGRÁFICA

Yo, **EIKA MATOS MARIN**, nací en Huánuco en 30 de junio de 1983, pertenezco a una familia tradicional Huanuqueña.

Mis estudios superiores lo realice en el Instituto Superior Pedagógico Privado Antonio Kiuner kiuner,, también a la par con mis estudios superiores pertenecía a un taller de danzas donde me prepare en las artes artísticas con los cuales he desarrollado mi práctica profesional de manera satisfactoria,

Hoy en estos días estoy por concluir una maestría que se, que fortalecerá mis prácticas profesionales que darán bienestar a los que me rodean, ya que mi realización profesional será de mucha ayuda en la sociedad venidera.



"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERU

LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 099-2019-SUNEDU/CD
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO



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 **21:00 horas** del día **24 DE JULIO DE 2023**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Zósimo Pedro JACHA AYALA	Presidente
Dr. Lester Froilán SALINAS ORDOÑEZ	Secretario
Dr. Agustín Rufino ROJAS FLORES	Vocal

Asesor de tesis: Dr. Sebastián CAMPOS MEZA (RESOLUCIÓN N° 0658-2020-UNHEVAL-FCE/D)

La aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Doña Eika MATOS MARIN.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulada: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUANA MORENO, HUÁNUCO 2020.**

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.

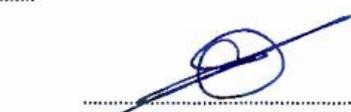
Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de..... catorce (14),
Equivalente a Bueno, 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... 22:30 ... horas del día 24 de julio de 2023.


SECRETARIO
DNI N° 46349362


PRESIDENTE
DNI N° 2240884


VOCAL
DNI N° 22674143

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

(RESOLUCIÓN N° 1805-2023-UNHEVAL-FCE/D).



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: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUANA MORENO, HUÁNUCO 2020**, realizada por la Maestría en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo **Eika MATOS MARIN**, cuenta con un **índice de similitud del 29%**, 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, 26 de abril de 2023.



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

NOMBRE DEL TRABAJO

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO L
ABORAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCI
ÓN EDUCATIVA JUANA MORENO, HUÁN
UCO 2020**

AUTOR

Eika MATOS MARIN

RECUENTO DE PALABRAS

15555 Words

RECUENTO DE CARACTERES

85067 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

63 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

697.3KB

FECHA DE ENTREGA

Apr 26, 2023 9:32 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Apr 26, 2023 9:33 AM GMT-5

● 29% de similitud general

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

- 28% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 24% 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:	Maestría	<input checked="" 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:	MATOS MARIN EIKA							
Tipo de Documento:	DNI	<input checked="" type="checkbox"/>	Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	943942501
Nro. de Documento:	41863629					Correo Electrónico:	EIKAMATOSMARIN84@GMAIL.COM	

Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI		Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:						Correo Electrónico:		

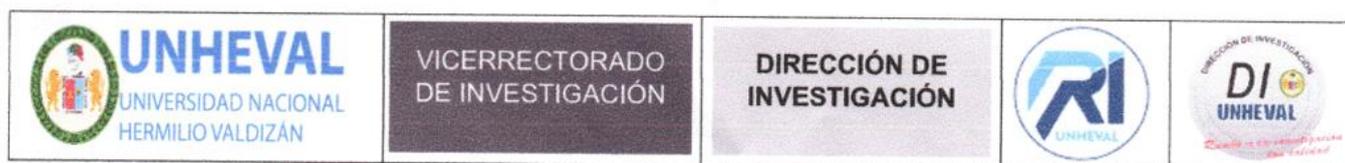
Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI		Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:						Correo Electrónico:		

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)								SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO
Apellidos y Nombres:	CAMPOS MEZA SEBASTIÁN					ORCID ID:	0000-0002-2329-9004			
Tipo de Documento:	DNI	<input checked="" type="checkbox"/>	Pasaporte		C.E.		Nro. de documento:			

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

Presidente:	JACHA AYALA ZÓSIMO PEDRO
Secretario:	SALINAS ORDOÑEZ LESTER FROILÁN
Vocal:	ROJAS FLORES AGUSTÍN RUFINO
Vocal:	
Vocal:	
Accesitario	

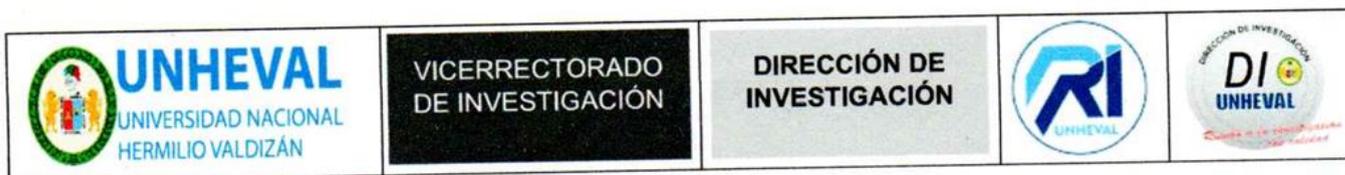

5. Declaración Jurada: (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Titulado: (Ingrese el título tal y como está registrado en el Acta de Sustentación)
LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUANA MORENO, HUÁNUCO 2020
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)	LIDERAZGO	EVALUACIÓN	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:	MATOS MARIN EIKA	Huella Digital
DNI:	41863629	
Firma:		
Apellidos y Nombres:		Huella Digital
DNI:		
Firma:		
Apellidos y Nombres:		Huella Digital
DNI:		
Fecha: 27/10/2023		

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.