

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO  
BENEDICTO XVI**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GESTIÓN Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA**



**“LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: GESTIÓN Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA**

**AUTORES:**

**Br. LUJÁN CORTIJO BERTHA DORLIZA**

**Br. OLIVARES LUJÁN HERMAN RAFEL**

**TRUJILLO - PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por habernos permitido alcanzar nuestras  
metas y servir a la sociedad.

Bertha y Herman.

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro agradecimiento a nuestra asesora Dra. Ruth Meregildo, quien dedicó su valioso tiempo y experiencia.

A nuestros estimados docentes, por su profesionalismo y orientaciones pertinentes para que seamos una formación de calidad.

A todas las personas que contribuyeron de uno u otro modo a la realización del presente estudio, un agradecimiento muy especial.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Bertha Dorliza Luján Cortijo con DNI 19029858 y Herman Rafel Olivares Luján con DNI 19060081, egresados de la Maestría de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Escuela de Posgrado de la citada Universidad para la elaboración y sustentación de la tesis titulada: “Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa”, la que consta de un total de 114 páginas, en las que se incluye 4 tablas y 6 figuras, más un total de 24 páginas en apéndices.

Dejamos constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaramos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho instrumento, corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizamos que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

Los autores

Bertha Dorliza Luján Cortijo  
DNI 19029858

Herman Rafel Olivares Luján  
DNI 19060081

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| DEDICATORIA.....                                    | ii        |
| AGRADECIMIENTO.....                                 | iii       |
| DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....                   | iv        |
| ÍNDICE.....   | v         |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                               | vii       |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....                              | viii      |
| RESUMEN.....  | ix        |
| ABSTRACT.....                                       | x         |
| <b>Capítulo I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>   | <b>12</b> |
| 1.1. Planteamiento del problema.....                | 12        |
| 1.2. Formulación del problema.....                  | 14        |
| 1.2.1. Problema general.....                        | 13        |
| 1.2.2. Problemas específicos.....                   | 13        |
| 1.3. Formulación de objetivos.....                  | 14        |
| 1.3.1. Objetivo general.....                        | 14        |
| 1.3.2. Objetivos específicos.....                   | 15        |
| 1.4. Justificación de la investigación.....         | 15        |
| 1.4.1. Justificación teórica.....                   | 14        |
| 1.4.2. Justificación práctica.....                  | 15        |
| <b>Capítulo II: MARCO TEÓRICO.....</b>              | <b>16</b> |
| 2.1. Antecedentes del estudio.....                  | 16        |
| 2.1.1. Internacional.....                           | 16        |
| 2.1.2. Nacional.....                                | 18        |
| 2.1.3. Local.....                                   | 20        |
| 2.2. Bases teórico científicas.....                 | 21        |
| 2.2.1. Liderazgo directivo.....                     | 21        |
| 2.2.1.1. Definición de liderazgo directivo.....     | 21        |
| 2.2.1.2. Teoría del liderazgo directivo.....        | 22        |
| 2.2.2.3. Dimensiones del liderazgo directivo.....   | 23        |
| 2.2.1.4. Liderazgo directivo y gestión escolar..... | 24        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.2. El desempeño docente.....  | 22        |
| 2.2.2.1. Definición de desempeño docente.....                           | 25        |
| 2.2.2.2. Teoría evaluativa del desempeño docente.....                   | 25        |
| 2.2.2.3. El desempeño docente y las funciones de su evaluación.....     | 27        |
| 2.2.2.4. El desempeño docente y los fines de su evaluación.....         | 28        |
| 2.2.2.5. El desempeño docente y los principios de su evaluación.....    | 29        |
| 2.2.2.6. El desempeño docente y los perfiles modélicos evaluativos..... | 31        |
| 2.2.2.7. Dimensiones del desempeño docente.....                         | 33        |
| 2.3. Marco conceptual.....  | 35        |
| 2.4. Formulación de hipótesis.....                                      | 29        |
| 2.4.1. Hipótesis general.....   | 30        |
| 2.4.2. Hipótesis específicas.....                                       | 30        |
| 2.5. Variables.....   | 30        |
| 2.5.1. Definición operacional:.....                                     | 30        |
| 2.5.2. Operacionalización de variables.....                             | 31        |
| <b>Capítulo III: METODOLOGÍA.....</b>                                   | <b>34</b> |
| 3.1. Tipo de investigación.....   | 34        |
| 3.2. Método de investigación.....                                       | 34        |
| 3.3. Diseño de la investigación.....                                    | 34        |
| 3.4. Población y muestra.....   | 35        |
| 3.4.1. Población.....   | 35        |
| 3.4.2. Muestra.....   | 35        |
| 3.5. Técnicas e instrumentos de recojo de datos.....                    | 36        |
| 3.5.1. Técnicas.....  | 42        |
| 3.5.2. Instrumentos.....  | 43        |
| 3.5.3. Validación de instrumentos.....                                  | 43        |
| 3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....                 | 37        |
| 3.7. Aspectos éticos.....   | 44        |
| <b>Capítulo IV: RESULTADOS .....</b>                                    | <b>45</b> |
| 4.1. Presentación y análisis de resultados.....                         | 45        |
| 4.2. Prueba de Normalidad.....  | 49        |
| 4.3. Prueba de hipótesis.....   | 54        |
| 4.4. Discusión de resultados.....                                       | 55        |

|  |           |
|--|-----------|
| Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....              | 51        |
| 5.1. Conclusiones.....                                       | 51        |
| 5.2. Recomendaciones.....                                    | 53        |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....</b>                        | <b>54</b> |
| <b>WEBGRAFÍA.....</b>  | <b>63</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   |           |
| Anexo 1. Instrumentos de medición.....                       |           |
| Anexo2: Cuestionario de desempeño docente.....               |           |
| Anexo3. Fichas técnicas de los instrumentos de medición..... |           |
| Anexo4. Matriz de consistencia .....                         |           |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 4.1. Nivel de liderazgo directivo en la entidad educativa..... | 45 |
| Tabla 4.2. Nivel de desempeño docente en la entidad educativa.....   | 47 |
| Tabla 4.3. Matriz de correlaciones e hipótesis.....                  | 54 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 4.1. Nivel de liderazgo directivo en los docentes evaluados.....              | 45 |
| Figura 4.2. Nivel de desempeño docente de la entidad educativa.....                  | 47 |
| Figura 4.3. Correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente .....    | 50 |
| Figura 4.4. Correlación entre el liderazgo directivo y la dimensión Pedagógica ..... | 51 |
| Figura 4.5. Correlación entre el liderazgo directivo y la dimensión cultural.....    | 52 |
| Figura 4.6. Relación entre el liderazgo directivo y la dimensión política.....       | 53 |

## RESUMEN

Se exponen los aspectos más relevantes del estudio correlacional para determinar la asociación entre el liderazgo directivo con la variable científica de desempeño docente en el colegio Mariátegui de El Porvenir.

La investigación fue básica, con diseño correlacional descriptivo. La población, objeto de estudio estuvo constituido por 94 docentes, a los cuales mediante la técnica de la encuesta se les aplicó los cuestionarios de liderazgo directivo y de desempeño docente, los cuales fueron validados mediante la validez de contenido siendo los valores de alfa de Cronbach de 0.7521 y 0.8887, respectivamente.

Se estableció una alta asociación entre los constructos evaluados, mediante el computo del coeficiente de correlación fue de  $r = 0.8770$ , el cual es altamente significativo ya que el p-valor fue de  $p=0,000$ , el cual se determinó mediante la prueba de hipótesis t de student.

Se determinó asimismo una alta correlación del liderazgo directivo con cada una de las dimensiones.

**Palabras Clave.** Desempeño docente, liderazgo directivo.

## **ABSTRACT**

The current investigation searched establishing correlation between constructs of investigation study in the educative institution Mariátegui, El Porvenir, in Trujillo province of La Libertad region in 2016.

The population, object of study, consisted of 94 teachers of the referred institution who worked during the year 2016 and to whom the questionnaires of Managerial Leadership and Teaching Performance was applied, by means or the technique of the interview. The parameters was 0.76 and 0.83.

At last it was determinate that there is a high correlation between Managerial Leadership and Teaching Performance since that the correlation coefficient was  $r = 0.8770$ , which is significant since the p-value was  $p = 0.000$ , Which was determined using the hypothesis test of student.

In the same way, it was determined a high correlation of the Managerial Leadership with each one of the dimensions of the Teaching Performance.

Keywords. Teaching Performance, Managerial Leadership.

## Capítulo I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En épocas recientes, las instituciones educativas demandan de líderes que contribuyan a forjar una educación pertinente a las demandas de la sociedad. Uno de los problemas que se percibe en forma generalizada en la administración escolar, radica en la carencia de docentes que ejercen funciones directivas y jerárquicas, que ejerzan un rol protagónico para optimizar la eficiencia del servicio educativo.

Actualmente, en la era del conocimiento, las organizaciones tienden a ser administradas o dirigidas por profesionales que sean capaces de alcanzar los objetivos estratégicos; sin embargo, en países como el nuestro no se ha prestado mucha importancia a la formación de líderes que generen una verdadera transformación en el ámbito educativo, de allí que en las pruebas internacionales se devalen las deficiencias de nuestro sistema educativo.

Para León (2015) los paradigmas contemporáneos del liderazgo son adoptados en el subsistema educativo, por ser precisamente un ente social afecto a los cambios estructurales producidos por los cambios sociales estructurales..

Según Perales (2016), el desempeño directivo tan desacreditado en los últimos años ha merecido una atención especial por parte del estado a través del Ministerio de Educación, evidenciado a través de capacitaciones permanentes y sostenidas para dotarle de las herramientas y competencias que le permitan conducir eficientemente a la institución educativa, pero que todavía no se cuenta con información objetiva acerca de su real impacto.

En el centro de educación de gestión estatal 80824 José Carlos Mariátegui se aprecia una serie de problemas vinculados con la gestión institucional, tal como se detalla a continuación:

- Los docentes son más proclives a la aceptación de un tipo de liderazgo carismático, lo cual evidentemente no garantiza que la institución educativa consiga sus objetivos institucionales.
- Muchos de los docentes que han ejercido o ejercen un cargo directivo, no asumen un liderazgo compartido, sino que optan por un estilo de gestión impositiva y verticalista, no favorable al buen clima institucional.
- El capital humano de la institución no es aprovechado óptimamente debido a la carencia de líderes que privilegien al recurso humano como el elemento esencial para una gestión educativa de calidad.
- En el desempeño docente se aprecia limitaciones en las actividades vinculadas con las fases de planificar y aplicar la educación de los niños, lo cual no se condice con la formación académica de un porcentaje significativo que cuenta con estudios de posgrado o de capacitación continua.
- El desempeño docente valorado a través de los estándares de aprendizaje de los discentes, refleja también otro aspecto de dicha problemática, puesto que en los resultados de la ECE 2015 los resultados en términos de aprendizaje de los discentes evidencian un carácter deficitario y consecuentemente preocupante; sólo el 14,73% de los estudiantes logran niveles altos en comprensión lectora y el 7,62%, en matemática. La situación se agrava al término de la secundaria, puesto los niveles de logro disminuyen significativamente. Estos resultados indican muy claramente, que el desempeño docente no es el adecuado, carecen de una capacitación sostenida, y esto se refleja en las aulas y en su práctica pedagógica.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el grado de relación entre liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa N° 80824 José Carlos Mariátegui, distrito El Porvenir, provincia de Trujillo, región La Libertad, en el año 2016?

### **1.2.2. Problemas específicos**

a) ¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo en la entidad educativa N° 80824?

- b) ¿Cuál es el nivel de desempeño docente en la entidad educativa N° 80824?
- c) ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo directivo y la dimensión pedagógica del desempeño docente en la entidad educativa, 2016?
- d) ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo directivo y la dimensión cultural del desempeño docente en la entidad educativa, 2016?
- e) ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo directivo y la dimensión política del desempeño docente en la entidad educativa, 2016?

### **1.3. Formulación de objetivos**

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

Establecer el grado de relación entre liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa N° 80824 José Carlos Mariátegui, distrito El Porvenir, provincia de Trujillo, región La Libertad, en el año 2016.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar el desarrollo del liderazgo directivo en la entidad educativa N° 80824.
- b) Identificar el desarrollo del desempeño docente en la entidad educativa N° 80824
- c) Determinar la intensidad de la asociación entre la dimensión pedagógica y el desempeño docente, en la entidad educativa N° 80824, en el año 2016.
- d) Determinar la intensidad de la asociación entre la dimensión cultural y el desempeño docente, en la entidad educativa N° 80824, en el año 2016.
- e) Determinar la intensidad de la asociación entre la dimensión política y el desempeño docente, en la entidad educativa N° 80824, en el año 2016.

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

### **1.4.1. Justificación teórica**

La presente investigación se justifica teóricamente porque permitirá conocer científicamente cuantitativamente la asociación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente; además de sus dimensiones constitutivas, ya que en nuestro entorno educativo no se dispone de parámetros que precisen dicha relación.

### **1.4.2 Justificación Práctica**

Se pretende fomentar la generación de propuestas de intervención de carácter curricular en el ámbito educativo escolarizado de menores, para diseñar y aplicar estrategias que fortalezcan el liderazgo directivo y obtener un efecto positivo en el desempeño docente, en base al paradigma actual de un liderazgo directivo de carácter compartido.

Asimismo el estudio se justifica porque permitirá brindar a los docentes, información objetiva acerca de la percepción del liderazgo el órgano de dirección y de su performance docente, con la finalidad de que se adopten las políticas correctivas más pertinentes para optimizar el aprendizaje de los estudiantes, siendo los directores en particular los beneficiarios más importantes del presente estudio.

## Capítulo II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio

##### 2.1.1. Internacional

Montiel (2012), realizó la tesis “El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria”. Se llegó a estimar una asociación muy débil entre las componentes de los constructos sometidos a asociación científica.

Muñoz y Guzmán (1991) realizaron la investigación titulada “Calidad docente e insumos físicos de las escuelas como factores del rendimiento escolar en educación primaria (México D.F). Es una investigación descriptiva de análisis factorial efectuada con el propósito de explorar los componentes de los factores endógenos antedichos. Con respecto a la calidad del desempeño docente, consideraron su escolaridad, planeación y organización de las labores escolares, ejecución de las mismas y su evaluación, seleccionándose una muestra de 60 docentes y 600 alumnos de condición económica-social media- baja. Desde una óptica más amplia, la conclusión más importante que se obtuvo fue: Que ambos factores (calidad del desempeño docente e insumos físicos), sólo lograban explicar el 10.8% de la varianza del rendimiento escolar (evaluado vía conocimientos en matemática y lenguaje) y que el factor docente considerado en forma aislada, sólo explicaba el 5.8%. Esto indicaría que la significatividad del factor docente es bastante reducida para el caso del rendimiento de estudiantes de estratos desfavorecidos de la sociedad.

Nieves (1997) en su estudio “Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo Agustín Codazzi de Maracay- Estado de Aragua - Venezuela”. En este estudio básico y sincrónico con una treintena de docentes y una proporción doble de estudiantes a los que se les aplico instrumentos validados, así como el Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional, los que obtuvieron niveles excelentes de confiabilidad y validez. De esta manera Nieves (1997) concluye que: salvo algunas excepciones, existe una relación baja positiva y no significativa entre las variables bajo estudio (desempeño docente y clima organizacional).

### 2.1.2. Nacional

Quispe (2011) en su investigación titulada “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores desarrollado durante los años 2009 y 2010”, concluye en: las correlaciones encontradas entre los constructos propuestos en el problema son de carácter directamente proporcional, lo cual quiere decir que mermas o restricciones en el liderazgo del director, origina que los docentes evidencien una merma en su desempeño; es decir, se aprecia cambios en el mismo sentido, lo cual se hace extensiva a las dimensiones constitutivas. Se estableció por el 51% de los docentes una percepción de nivel bajo.

Rincón (2005), a la tesis intitulada “Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”; a partir de una selección estratificada de 9 entidades educativas. El procesamiento analítico de los datos y el cálculo de los índices correlativos se computo una valor de asociación alto puesto que fue de 0.7602, destacándose la presencia recurrente de los estilos anárquico y autoritario

Mansilla (2007), efectuó un estudio acerca de la “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos”; trabajó con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores (3) que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65% del universo de padres), 11 profesores (46% del universo de docentes), y 78 estudiantes (65% del universo de estudiantes). En la investigación se llega a las siguientes conclusiones: En los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logro 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logro 22 puntos considerado como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28

puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo.

Zárate (2011 con su investigación denominada “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”. Esta investigación descriptiva se ha realizado con un muestreo de 05 directores 201 docentes y 729 estudiantes de las 23 instituciones educativas. De acuerdo a los análisis cuantitativos se logró advertir una fuerte asociación lineal de los valores obtenidos concluyéndose de acuerdo al parámetro experimental de prueba en la correlación de dichas variables educacionales.

### **2.1.3. Local**

Mondragón, R (2014), en su tesis denominada “Liderazgo Pedagógico y el Desempeño Docente en la Institución Educativa Virú, Virú- 2014”, Se determinó la existencia de una relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en dicho centro educativo, Virú-Virú- 2014; utilizando el Coeficiente de Pearson es de 0.755, lo que significa que entre las dos variables existe una relación positiva alta, con un  $p$ -valor=0.000 ( $p$ -valor<0.01). El nivel que predomina en el liderazgo pedagógico de los docentes de la Institución Educativa, Virú-Virú- 2014, es el regular con un 77,78% (28 docentes). Así mismo el nivel que predomina en el Desempeño Docente de los docentes de la Institución Educativa, Virú-Virú- 2014, es el regular con un 72,22% (26 docentes). Con lo cual el resultado servirá para mejorar el diseño y aplicación de métodos y estrategias educativas de liderazgo pedagógico, ya que repercutirán significativamente en el logro del proceso de enseñanza y mejoramiento continuo del desempeño de los docentes.

Carmen, O (2014), en su tesis denominada “Estilo Liderazgo Transformacional y evolución del talento en el centro “Mariano Santos Mateos”, Trujillo-2014”.. Entre sus conclusiones establece que más de  $\frac{1}{2}$  [68.6%] de docentes en nivel “Medio” y más de  $\frac{1}{4}$  [31.4%] en nivel “Bajo” de liderazgo transformador. Se relaciona con importantes porcentajes [62% en “Proceso” y 37.1% en “Inicio”] de docentes cuyo nivel de talento se halla entre los niveles Proceso -Inicio. La docimasia hipotética

mediante el contraste spearman arrojo un nivel significante de la fuerza asociativa entre dichas categorías pues  $\rho = 0.834^{**}$  y  $p = 4.833668E$ .

Chávarry, C (2014) en su tesis denominada “Gestión estratégica y el desempeño docente de la institución educativa “José María Arguedas” El Porvenir-2014”. Realizada en Trujillo, con el diseño descriptivo correlacional, tomo 55 docentes, con el objetivo de comprobar si la Gestión Estratégica está relacionada con el desenvolvimiento de los maestros del colegio “José María Arguedas” del distrito El Porvenir;. Entre sus conclusiones establece la asociación estadística entre la gestión Estratégica y el desempeño docente (Coef. Pearson = 0,82). Asimismo se comprobó muy alta asociación con dimensiones de la gestión estratégica (Gestión curricular, Organizativa, Administrativa y Participación Social) y el Desempeño Docente.

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **2.2.1 Liderazgo directivo**

#### **2.2.1.1. Definición de liderazgo directivo**

Koontz y Wehrich (2002), precisan que el factor de influencia caracteriza al liderazgo, puesto que dinamiza la consecución de objetivos corporativos. Esta perspectiva empodera al líder no como caudillo sino como un agente con pensamiento estratégico para cristalizar la misión y la visión institucional. (p. 95).

Echaniz (2001), afirma que el liderazgo directivo prioriza las acciones y flujos de relaciones interpersonales, optimizando una participación de todo el personal bajo su mando, permitiéndole de este modo asumir un rol democrático y de apertura para resolver los problemas de sus contexto con una predisposición democrática, científica y humanista.

Arthur (2014) establece que el liderazgo directivo es la capacidad del responsable institucional para crear la sinergia y compromiso de los integrantes de una organización para alcanzar los objetivos institucionales. En función a ello, el liderazgo directivo exige aptitudes de carácter racional y emocional

para comprometer la participación activa y proactiva de todos los estamentos a su cargo.

En concordancia con este marco, el liderazgo de carácter directivo se conceptualiza como las competencias del profesional docente para persuadir o direccionar políticas que permitan que cada trabajador a su cargo desempeñe sus funciones de manera eficiente.

### **2.2.1.2. Teoría del liderazgo directivo**

Según Callens (2013) la teoría del liderazgo directivo se basa en el liderazgo compartido, lo cual implica que potencialmente los integrantes adscritos a una estructura institucional, son capaces de desarrollar actuaciones decisorias que anteriormente solo las realizaba una sola persona que concentraba grandes cuotas de poder, actuando inconsultamente y muchas veces transgrediendo una línea jerárquica institucional.

La teoría del liderazgo directivo incorpora la dimensión emocional como componente fundamental para la buena marcha y gestión institucional, puesto que el clima institucional es fundamental para conseguir las metas institucionales y ello demanda que el personal adscrito a ella especialmente el personal directivo, genere relaciones interpersonales sólidas para lograr legitimidad en la gestión directiva.

### **2.2.1.3. Dimensiones del liderazgo directivo**

De acuerdo a Gento y Cortés (2011), señala las siguientes dimensiones:

a.- Dimensión emocional, las personas que encarnan esta dimensión muestran una actitud positiva hacia aquéllos con quien se relaciona. Si nos situamos en una institución educativa, ello supone que en su relación con toda persona (ya sea de la propia institución o relacionado con ella), quien posee tal dimensión trata a todo el mundo con la más exquisito respeto, amabilidad, consideración y hasta reconocimiento de sus méritos o cualidades. Al mismo tiempo, el líder poseedor de tal dimensión defiende y promueve la dignidad de toda persona y muestra estima y aprecio hacia toda persona.

b.- Dimensión participativa. En virtud de esta dimensión, el/la líder pone de manifiesto que el mejor modo de estimular a los individuos y grupos hacia un trabajo inteligente y colaborativo es animarlos a ofrecer su esfuerzo junto al de otras personas en proyectos en los que están comprometidos por haber participado con su intervención en las decisiones tomadas en cada una de las fases de tales proyectos: desde su propuesta hasta la valoración de sus consecuencias. Datos empíricos recogidos muestran que en instituciones educativas de auténtica calidad los miembros de las mismas trabajan de modo colaborativo y que la calidad institucional se incrementa si el propio sistema educativo actúa de modo coordinado con tales instituciones.

c.- Dimensión profesional. Los líderes educativos han de impulsar a la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos y tratarán de facilitar a dicha institución y a sus miembros la disponibilidad de los recursos necesarios y el empleo de las estrategias precisas para lograr la más elevada calidad de la educación.

d.- Dimensión formativa. Esta dimensión, esencial en un/a líder pedagógico o con una orientación y formación valórica que le permita actuaciones éticas y de respecto a sus colegas y alumnos, que propenda a su perfeccionamiento y que trate de promover la formación continua de las personas sobre las que ejerce su liderazgo. Un enfoque básico de esta dimensión será, pues, la promoción de la continua preparación profesional y de la más alta cualificación necesarias para llevar a cabo las tareas necesarias que permitan avanzar en la calidad de la educación y la de la propia institución.

#### **2.2.1.4. Liderazgo directivo y gestión escolar**

De acuerdo al Marco del Buen Desempeño Directivo (MINEDU, 2014), en el contexto escolar debe cautelarse la gestión de aula e institucional; es decir el proceso educativo debe atenderse en los niveles micro y macro de administración.

Si bien es cierto, el eje vertebrador se centra en los procesos pedagógicos., no deben descuidarse todos los ámbitos vinculados con él, puesto que de lo

contrario, no se garantizaría una buena performance de los docentes en el ejercicio de sus funciones.

Los reportes de las funciones ejercidas por los directores en nuestro sistema educativo permite apreciar que están saturados con responsabilidades administrativas, lo cual irroga el descuido de funciones estrictamente pedagógicas, generando consecuentemente resultados desalentadores en logros de aprendizajes de los estudiantes.

## **2.2.2 . El desempeño docente**

### **2.2.2.1. Definición de desempeño docente**

Según De la Hoz (2013), el constructo alude al ejercicio funcional óptimo y pertinente en los ámbitos de la enseñanza y el aprendizaje. Actualmente, esta categoría comprende una carga multifactorial subsumida en los aspectos personal, profesional y social.

Según Chiroque (2006) el termino referencia a la praxis desarrollada o ejercida por el maestro en concordancia con las funciones inherentes a su cargo, el cual es posible evaluarlo permanentemente puesto que se cuenta con los estándares que permiten valorar su desenvolvimiento en su ámbito laboral.

Según De la Cruz (2008) este término está orientado a una cualificación del desempeño profesional; es decir, destaca la relevancia atributiva de un conjunto de rasgos que debe observarse en el para caracterizar la calidad de su desenvolvimiento personal para alcanzar procesos pedagógicos que vehiculen un servicio de óptima calidad educacional.

### **2.2.2.2. Teoría evaluativa del desempeño docente**

En la actualidad este aspecto docente se ha convertido en un área de estudio reciente, puesto que tradicionalmente el interés del proceso educativo se subsumía al discente. En la actualidad el soporte teórico que aborda la labor docente es la teoría evaluativa o valorativa, la cual potencia una reflexión activa

y transformadora de su trabajo , dotándole de una perspectiva de cambio y mejora permanente.

En este sentido, Rodríguez (1999) expresa que la evaluación del referido desempeño, no solo se circunscribe o centra solo en el maestro, sino que permite en el fondo una evaluación institucional, ya que los juicios de valor apuntan al mejoramiento del proceso educativo para garantizar resultados de calidad en la consecución del perfil de estudiante ideal.

La evaluación sistemática de la labor docente permite mapear su quehacer profesional, mediante la obtención de datos confiables y objetivos, que permitan contar con una alta certidumbre de la información vinculadas con sus capacidades cognitivas, metacognitivas, emocionales y personales.

Es importante señalar que la ventaja de este enfoque radica en la posibilidad de generar hipótesis de acción, que permita al docente ensayar una gama amplia de cambios para que mejore su andamiaje docente en pos de alcanzar aprendizajes que le sirvan a él y a sus estudiantes.

### **2.2.2.3 El desempeño docente y las funciones de su evaluación**

El pedagogo Birkenbihl (1990), enfatiza las implicancias del maestro en su quehacer cotidiano, relevando el cumplimiento de un conjunto de funciones que indican un desenvolvimiento pertinente y eficiente de su labor formativa, destacándose:

Lo postulado líneas arriba nos induce a reflexionar, qué funciones debiera cumplir un proceso sistemático de evaluación del desempeño docente. Dentro de este orden de ideas, se sugiere que una adecuada evaluación del desempeño docente debe cumplir, por lo menos, las funciones siguientes:

a.- Función de diagnóstico: La evaluación debe describir el desempeño docente del profesor en un período determinado y preciso, debe constituirse en síntesis de sus aciertos y desaciertos más resaltantes tal cual como se presentan en la realidad, de modo que le sirva a los directores, a los jefes de Departamentos y de las Cátedras correspondientes, y al mismo profesor evaluado, de guía para la

derivación de acciones de capacidades y superación, tanto en lo profesional, como en la dimensión personal integral, de modo que contribuya a la superación de sus imperfecciones.

b.- Función instructiva: El proceso de evaluación en sí mismo, si es producto del desarrollo de un trabajo de investigación, debe producir una síntesis de los principales indicadores del desempeño docente de los educadores. Por lo tanto, las personas involucradas en dicho proceso se instruyen, aprenden del proceso de evaluación realizado, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje como profesionales de la docencia y como personas.

c.- Función educativa: Cuando el proceso de evaluación del desempeño docente se ha desarrollado de modo adecuado; como consecuencia del mismo, el profesor percibe que existe una importante relación entre los resultados de la evaluación de su desempeño docente y las motivaciones y actitudes que él vive en sí mismo hacia su trabajo como educador. Por consiguiente, a partir del hecho de que el profesor conoce el cómo es percibida su labor profesional por los directivos, colegas y alumnos, tiene la oportunidad de trazarse estrategias para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

d.- Función desarrolladora: Esta función de la evaluación del desempeño docente, se percibe como la de mayor importancia para los profesores evaluados. Esta función desarrolladora se cumple, cuando como resultado del proceso de evaluación del desempeño docente, se incrementa el proceso personal de madurez del evaluado; es decir, el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño docente; y en consecuencia, reduce el temor a sus propios errores y límites; sino, que aprende de ellos, y adquiere una nueva actitud que le ayudará a ser más consciente de su trabajo. En efecto, toma conciencia y comprende con más claridad de todo lo que no sabe y necesita conocer; y como resultado de este proceso de madurez personal, la necesidad de perfeccionamiento se convierte en su tarea existencial como profesional y como persona.

#### **2.2.2.4. El desempeño docente y los fines de su evaluación**

De acuerdo con Cerizola y Páez (2003), un proceso evaluativo debe desvelar rasgos de actuación en el ejercicio funcional del maestro, susceptibles de ser medidos o valorados para establecer los correctivos apropiados y alcanzar los objetivos educacionales propuestos.

Debe resaltarse que la evaluación es un subsistema que impacta directamente en el perfil previsto o ideal del educando, de allí que al potenciarlo entonces se incrementa la probabilidad de lograrlo, aportando futuros ciudadanos a nuestra sociedad formados integralmente.

En concomitancia con lo expuesto, Cerisola y Páez (2003) establecen un vínculo causal ente insatisfacción e incapacidad para resolver problemas en el ejercicio profesional docente, por lo cual debe permanentemente evaluarse su gestión en el aula para detectar los problemas que se presenten y darles una solución adecuada.

#### **2.2.2.5. El desempeño docente y los principios de su evaluación**

De acuerdo a Cerizola y Paez (2003), su basamento evaluativo se condicionan modélicamente por las dimensiones expuestas anteriormente, siendo los más importantes:

- A. Valoración el desarrollo e las competencias de los maestros y no de su rendimiento académico.
- B. Valoración integral que pondere los aspectos subjetivos y objetivos del docente dado que es un ser complejo y debe considerarse sus valoraciones y motivaciones.
- C. valoración de carácter formativa que atiende a criterios cualitativos y no de tipo numérico y que solo fragmenta el verdadero desarrollo en una perspectiva integral.

### **2.2.2.6. El desempeño docente y los perfiles modélicos evaluativos**

De acuerdo a Izarra (2003), la labor docente se adscribe a los siguientes modelos:

A. Perfil idealista. Centrado en el propósito de realizar el proceso de evaluación del desempeño docente, de acuerdo a su grado de concordancia según un perfil ideal del docente previamente elaborado. Una vez elaborado el perfil del docente ideal, se aplican cuestionarios a la muestra de una población determinada de docentes, ya sea con la finalidad de una autoevaluación de los profesores objetos de estudio; o se realiza una medición según la perspectiva de los alumnos, directivos, o cualquier otro grupo.

B. Perfil utilitarista. Orientado a la verificación del desarrollo de los maestros mediante la comprobación del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje alcanzados por los alumnos. Este modelo de evaluación del desempeño docente, parte de un paradigma pragmático de pensamiento, que se presenta como una crítica a todo el sistema educativo y a todo lo que se hace dentro del mismo.

Los representantes de este modelo pragmático de evaluación del desempeño docente, sostienen que para evaluar correctamente el desempeño de los profesores, lo importante no es describir lo que hacen los docentes, sino medir y describir lo que acontece en los alumnos como consecuencia de la actividad del educador.

C. Perfil conductista del maestro. Propende a evaluar el logro de resultados en base a los cambios comportamentales en los discentes. Se explica, que los indicadores del perfil del docente ideal que se evalúan, son todos aquellos que se relacionan con la capacidad del profesor para crear un ambiente que favorezca el desarrollo del proceso de enseñanza en el aula.

Es por ello, que desde este modelo de evaluación del desempeño docente, el educador se concibe como un —dador de clase; por consiguiente, lo que importa es que domine un conjunto de estrategias didácticas, que respondan a un perfil ideal del docente de aula. Habida cuenta, el educador se evalúa desde su —hacer, sin tomar en cuenta su —ser educador.

D. Modelo deconstructista, de acendrado criticismo y reflexión, con la intención de optimizar las practicas magisteriales de modo integral, y para medir y controlar por motivos de promoción o despidos. En efecto, este modelo de evaluación del desempeño docente, se fundamenta en una concepción del proceso educativo como una secuencia de vivencias, con la finalidad de encontrar y resolver problemas. Durante este proceso de evaluación, las capacidades de los profesores se desarrollan continuamente en todas sus dimensiones y no solamente las cualidades profesionales, no obstante a que se definen, se enfrentan y se resuelven problemas prácticos.

Sin duda, se trata de un proceso de evaluación del desempeño docente fundamentado en la reflexión sobre la acción. Evidentemente, requiere de una evaluación después del hecho, para indicar los éxitos, fracasos y encontrar nuevas alternativas que fortalezcan el éxito y erradiquen los fracasos.

#### **2.2.2.7. Dimensiones del desempeño docente**

En concordancia por lo expuesto en los documentos normativos de los marcos educativos del estado peruano, se establecen las siguientes dimensiones:

A. Pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude asimismo a una práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Requiere de la ética del educar, de sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación.

En esta dimensión pueden distinguirse cuando menos tres aspectos fundamentales :el juicio pedagógico, que supone tener criterios variados, multidisciplinarios e interculturales para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender e interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia, el liderazgo motivacional, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas

en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.

Por último la vinculación, que tiene que ver con el establecimiento de lazos personales con los estudiantes, en particular con su dimensión subjetiva, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos. Etimológicamente, “vínculo” significa “atadura” y “compromiso”, y supone entonces intercomunicación afectiva, empatía, involucramiento, cuidado e interés por el otro, apertura para hallar siempre lo mejor de cada uno.

B. Dimensión cultural, se refiere a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

C. Dimensión política, alude al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común.

Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos. El Marco De Buen Desempeño Docente, explicita esta visión, y particularmente estas tres dimensiones específicas que dan cuenta de la singularidad de la profesión docente y su carácter de praxis situada y exigente en creatividad y criticidad. La combinación de estas tres dimensiones hace de la docencia una profesión difícil de desenvolverse de manera estandarizada, aun cuando para determinados aprendizajes se pueda recurrir a procedimientos similares.

### **2.3. Marco conceptual**

**Calidad educativa:** Percepción del servicio de formación brindado al estudiante. Es cuantificable de acuerdo a estándares

**Competencias docentes:** Conjunto de actuaciones eficaces del docente en su contexto educativo, con eficiencia

**Desempeño docente:** Conjunto de estándares que todo docente debe evidenciar en el marco de una educación de calidad.

**Liderazgo compartido:** Fundamento ontológico del liderazgo directivo basado en las teorías de calidad total con filtro emocional.

**Liderazgo directivo:** Paradigma actual del liderazgo institucional caracterizado por el ejercicio proactivo y compartido del liderazgo por todo docente con funciones directivas, para alcanzar los objetivos institucionales.

**Logros de aprendizaje:** Descriptores de evolución cualitativa del desarrollo cognitivo y emocional en los discentes

### **2.4. Formulación de hipótesis**

#### **2.4.1. Hipótesis**

Existe un grado de relación positiva significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa N° 80824 José Carlos Mariátegui, distrito El Porvenir, provincia de Trujillo, región La Libertad, en el año 2016.

#### **2.4.2. Hipótesis específicas**

a) Se presenta un bajo nivel de liderazgo directivo en el centro N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir.

b) Se presenta un bajo nivel de desempeño docente en el centro N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir.

- c) Se presenta alta asociación del liderazgo directivo y la dimensión pedagógica del desempeño docente en el centro N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir.
- d) Se presenta alta asociación del liderazgo directivo y la dimensión cultural del desempeño docente en el centro N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir.
- e) Se presenta alta asociación del liderazgo directivo y la dimensión política del desempeño docente en el centro N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir.

## **2.5. Variables**

### **2.5.1. Definición operacional:**

**Liderazgo directivo** Relaciones de ascendencia emocional, profesional participativa y formativa entre el director o personal directivo y los actores educativos.

Se medirá con el Cuestionario de Liderazgo directivo mediante la técnica de la encuesta.

**Desempeño docente.** Capacidad de ejecución de funciones docentes de forma óptima para optimizar el servicio educativo.

Se medirá con el Cuestionario de Desempeño docente mediante la técnica de la encuesta.

### **2.5.2 Operacitización de variables**

| <b>CUADRO DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES</b> |   |                    |   |                           |
|--|---|--------------------|---|---------------------------|
| <b>Variable</b>                                  | <b>Definición conceptual</b>  | <b>Dimensiones</b> | <b>Indicadores</b>  | <b>Escala de medición</b> |
| <b>Liderazgo directivo</b>                       | Existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus estudiantes (Zárate, 2011) | Emocional          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.</li> <li>• Autocontrol para manejar las emociones y los impulsos.</li> <li>• Habilidades de equipo para alcanzar las metas colectivas.</li> </ul>   | De intervalo              |
|  |   | Profesional        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.</li> <li>• Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica.</li> <li>• Desarrollo individual y colectivamente de proyectos de investigación, innovación pedagógica.</li> </ul>   |                           |
|  |   | Participativa      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña Proyecto Educativo Institucional, planes de mejora continua.</li> <li>• Genera políticas educativas de nivel local, regional y nacional.</li> <li>• Comparte experiencias significativas de desarrollo profesional.</li> </ul>  |                           |
|  |   | Formativa.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se capacita en programas de actualización docente programados por el Ministerio de Educación, Gerencia Regional de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local e Institución Educativa.</li> <li>• Se capacita en formación y/o actualización de su especialidad.</li> <li>• Participa en Formación y/o actualización en tecnologías de la información y comunicación.</li> <li>• Elabora Proyectos de investigación e innovación educativa.</li> </ul> |                           |
| <b>Desempeño docente</b>                         | Es el cumplimiento de   | Pedagógica         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos.</li> <li>• Conoce y comprende los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos.</li> </ul>  | De intervalo              |

|  |          |   |
|--|----------|---|
| funciones en forma eficaz y eficiente en el proceso de enseñanza aprendizaje. (Zárate, 2011) |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica el proceso pedagógico, el uso de los recursos Recuperados y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.</li> <li>• Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares.</li> <li>• Uso de estrategias y recursos pertinentes.</li> <li>• Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos.</li> </ul>  |
|  | Cultural | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce las características del entorno institucional, familiar y social.</li> <li>• Conoce la realidad de las familias de sus estudiantes y establece relaciones democráticas con madres y padres de familia.</li> <li>• Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela.</li> <li>• Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.</li> </ul>         |
|  | Política | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias de los y las estudiantes.</li> <li>• Establece relaciones de respeto, colaboración con la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.</li> <li>• Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.</li> <li>• Reconoce potenciales aliados en el contexto local para el logro de aprendizajes.</li> </ul> |

## Capítulo III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de investigación

El presente estudio según Sierra (2005) constituye un estudio básico y de carácter transversal. Por otro lado atendiendo a su nivel de profundidad el estudio se tipifica como correlacional y por su diseño de investigación corresponde a una investigación descriptivo correlacional.

#### 3.2. Método de investigación

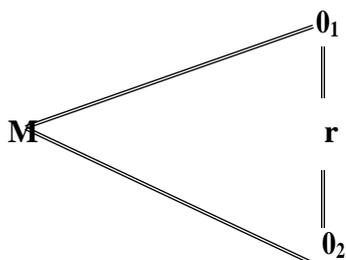
El método lógico de investigación es el método hipotético deductivo, el cual presupone derivar consecuencias lógicas en base a una hipótesis previa, que serán sometidas a contrastación empírica. Asimismo, se aplicaron métodos estadísticos para procesar los datos obtenidos, puesto que el enfoque del estudio es cuantitativo.

El método descriptivo sirvió para describir los datos recabados con relación a cada variable de investigación.

El método analítico se empleó para caracterizar la concomitancia dimensional.

#### 3.3. Diseño de la investigación

Se ha considerado el diseño descriptivo correlacional porque va a evaluar la asociación que pueda existir entre los constructos del problema; es decir, entre sus características o conceptos. La investigación no pretende establecer una explicación completa de la causa – efecto de lo ocurrido, solo aportará indicios sobre las posibles causas de un acontecimiento, según el autor Sierra (2005). Se esquematiza del siguiente modo



**Dónde:**

**M:** Muestra (Docentes de la IE)

**O<sub>1</sub>:** Puntuaciones **V<sub>1</sub>:** Liderazgo directivo

**O<sub>2</sub>:** Puntajes **V<sub>2</sub>:** Desempeño docente

**r:** Parámetro de relación

### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1. Población

Estuvo conformada por la totalidad de maestros que laboran en la entidad de educación N° 80824 José Carlos Mariátegui de El Porvenir, ascendiente a 94 docentes, quienes se desempeñan en el nivel de primaria y secundaria.

**Tabla 3.1**  
**Población de estudio**

| Nivel             | Docentes |         | Total |
|-------------------|----------|---------|-------|
|                   | Hombres  | Mujeres |       |
| <b>Primaria</b>   | 07       | 37      | 44    |
| <b>Secundaria</b> | 32       | 18      | 50    |
| <b>TOTAL</b>      | 39       | 55      | 94    |

**Fuente:** CAP de la I. E. J.C. Mariátegui del Porvenir, 2016.

#### 3.4.2. Muestra

La muestra se obtuvo mediante el muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, siendo la fórmula para calcular el tamaño de muestra

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

Se estableció un tamaño muestral de 42 docentes del mencionado centro de estudios ascendiente a 42 maestros que cumplen funciones en los niveles de primaria y de secundaria..

**Tabla 3.2**  
**Muestra de investigación**

| Nivel        | Docentes |         | Total |
|--------------|----------|---------|-------|
|              | Hombres  | Mujeres |       |
| Primaria     | 7        | 15      | 22    |
| Secundaria   | 13       | 7       | 20    |
| <b>TOTAL</b> | 20       | 22      | 42    |

**Fuente:** CAP de la I. E. J.C. Mariátegui del Porvenir, 2016

### **Criterios de inclusión**

Docentes nombrados con más de 2 años de antigüedad en la institución.

Docentes contratados con más de un año de antigüedad.

### **Criterios de exclusión**

Docentes nombrados con menos de 2 años de antigüedad.

Docentes contratados con menos de un año de antigüedad.

Docentes destacados el presente año lectivo.

## **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección**

### **3.5.1. Técnicas**

- a) Encuesta: Permitirá obtener información necesaria acerca del liderazgo directivo y del desempeño docente.

### **3.5.2. Instrumentos**

a. Cuestionario de Liderazgo directivo.

Instrumento para medir el liderazgo directivo mediante las dimensiones emocional, profesional, participativa y formativa.

b. Cuestionario de desempeño docente

Instrumento para medir el desempeño docente mediante las dimensiones pedagógica, cultural y política.

### **3.5.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos**

El cuestionario de Liderazgo directivo servirá para medir el Liderazgo directivo diseñado por Luis (2012), mediante la formulación de 40 ítems. Por otro lado el cuestionario de Desempeño docente diseñado por Leandro Pontiel (2012), servirá para medir el desempeño docente, con 30 ítems.

Los instrumentos fueron sometidos a la validez de contenido mediante juicio de expertos por el Mg. Enrique Rebaza, la Mg. Roxana Vargas y la Mg. Mayra Lescano mediante las matrices de validación, con dichas valoraciones se procedió a determinar el análisis V de Aiken, estableciéndose que ambos instrumentos fueron válidos (ver anexo 3)..

La consistencia interna de ítems se realizó mediante una prueba piloto aplicado a 20 docentes utilizándose el análisis Alfa de Cronbach, el cual permitió determinar la confiabilidad del cuestionario de Liderazgo directivo que fue de 0.8574 y el de Desempeño docente que fue de 0.9144, (ver anexo 3).

### **3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Se utilizaron las técnicas de estadística descriptiva e inferencial, según se detallan a continuación:

- Codificación de datos.
- Consistenciamiento de datos.
- Tablas de valores absolutos y porcentuales
- Representaciones Figuras
- Indicadores promediales

- Medidas de dispersión
- Diagramas de dispersión
- Coeficiente de correlación
- Pruebas de hipótesis

Se computaron los estadísticos  $t$  de la prueba t-student para determinar la significancia de los coeficientes de correlación obtenidos, contrastándose en cada caso al nivel de 5% de significancia.

El software estadístico utilizado fue el SPSS-Mv, versión 22 en español.

### **3.7. Aspectos éticos**

**Anonimato:** La investigación asegurará un procedimiento ético y justo. Considera que la confianza y el consentimiento informado, son la base de la relación consentida y armoniosa entre investigadores y los participantes, el primero explicita obligaciones, como la confidencialidad, el segundo asegura el conocimiento y la verdad sobre la información que se recolectará.

**Veracidad.** La información que se recoja en las diferentes fuentes primarias y secundarias serán citadas como corresponde garantizando de esta manera el derecho de autor y además la originalidad de la investigación.

## Capítulo IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Presentación y análisis de resultados

**Tabla 4.1.**

**Nivel de liderazgo directivo en la institución educativa N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir - 2016.**

| Nivel      | f  | %      |
|------------|----|--------|
| DEFICIENTE | 8  | 19%    |
| REGULAR    | 19 | 45%    |
| BUENO      | 15 | 36%    |
| TOTAL      | 42 | 100,0% |

**Fuente:** Registro de Puntuaciones del Cuestionario de Liderazgo directivo.

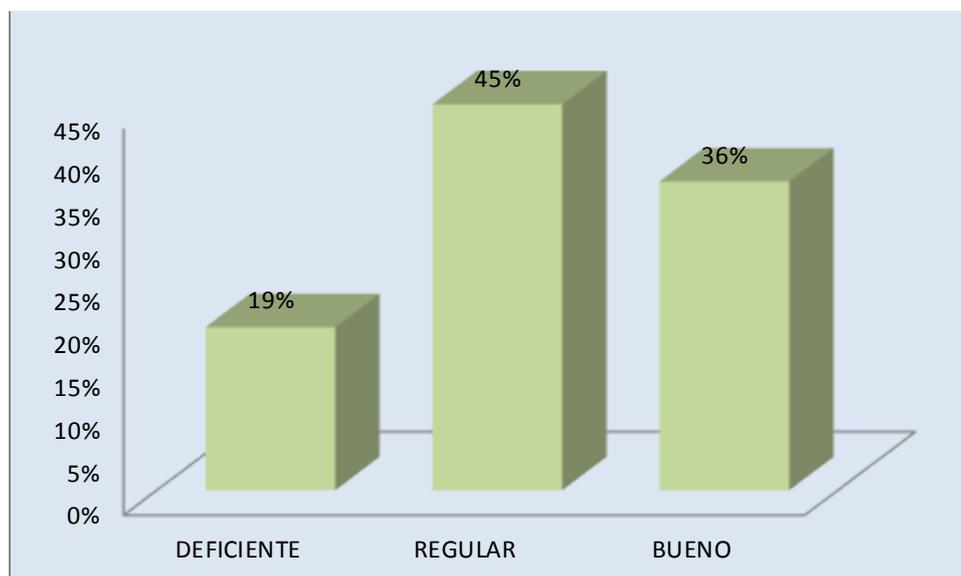
#### **Interpretación:**

En la tabla 4.1, apreciamos que el nivel de liderazgo directivo en la muestra estudiada, es percibido como deficiente por el 19% de los docentes encuestados, mientras que el nivel regular es percibido por el 45%.

Asimismo, el nivel bueno de liderazgo directivo, es percibido por el 36% de los docentes.

Estos resultados muestran que la tendencia del liderazgo directivo es positiva ya que el 81% de los docentes lo ubica en los niveles regular – bueno, refrendado ello por una buena performance en las dimensiones emocional, profesional y formativa.

**Figura 4.1: Nivel de liderazgo directivo en la entidad N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir - 2016.**



**Fuente:** Datos de la tabla 4.1.

**Tabla 4.2.**

**Nivel de desempeño docente en la entidad N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir - 2016.**

| Nivel      | f  | %      |
|------------|----|--------|
| DEFICIENTE | 9  | 21%    |
| REGULAR    | 16 | 38%    |
| BUENO      | 17 | 41%    |
| TOTAL      | 42 | 100,0% |

**Fuente:** Registro de Puntuaciones del Cuestionario.

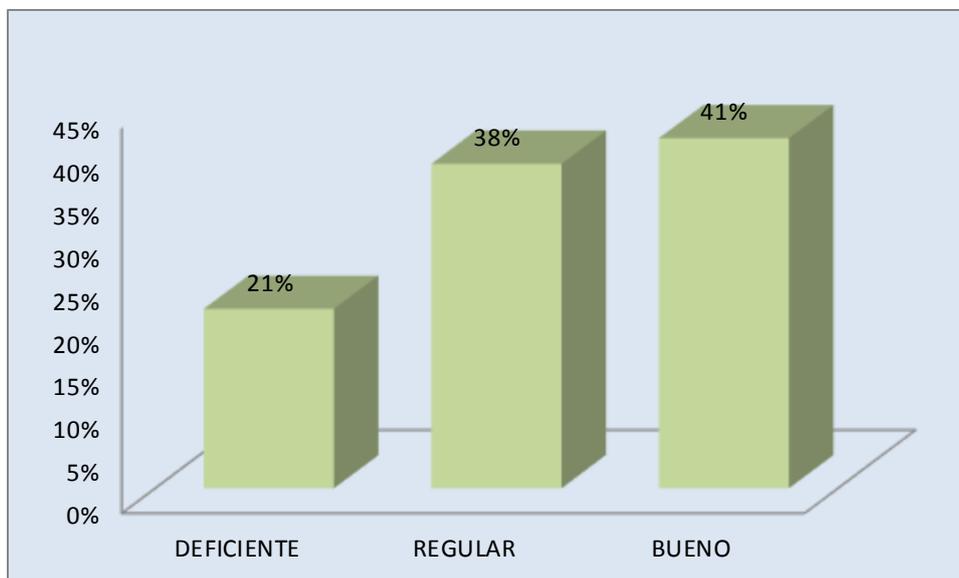
**Interpretación:**

En la tabla 4.2, apreciamos que el nivel de desempeño docente en la muestra evaluada, es percibido como deficiente por el 21% de los docentes encuestados, mientras que el nivel regular es percibido por el 38%.

Asimismo, el nivel bueno de alto de desempeño docente bueno, es percibido por el 41% de los docentes.

Estos resultados muestran que la tendencia del desempeño docente es positiva ya que el 79% de los docentes lo ubica en los niveles regular – bueno, refrendado ello por una buena performance en las dimensiones pedagógica y cultural.

**Figura 4.2: Nivel de desempeño docente de la entidad N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir - 2016**



**Fuente:** Datos de la tabla 4.2.

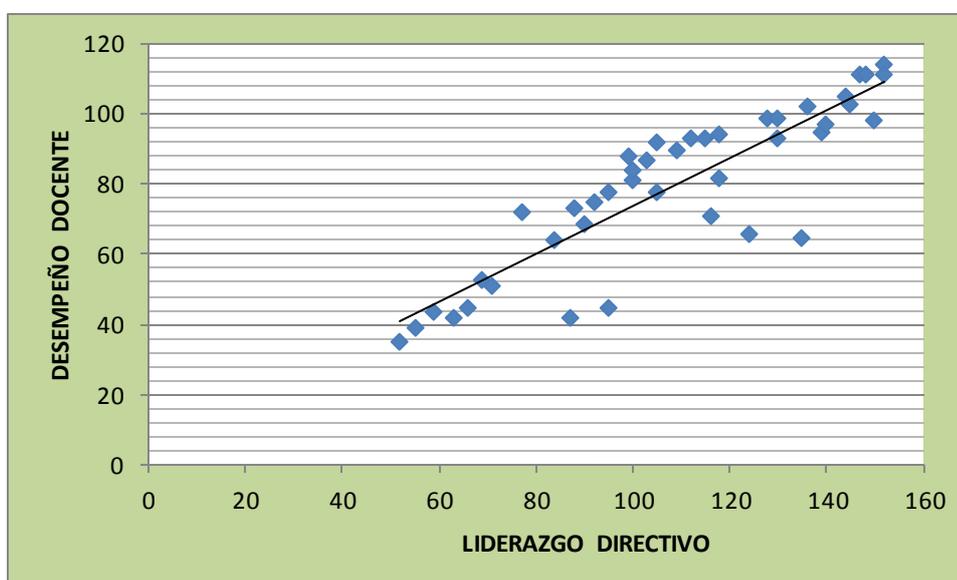
## 4.2. Prueba de normalidad

**Cuadro 4.2. Prueba de normalidad para los resultados de los valores obtenidos luego de la aplicación de los cuestionarios**

|                                    |                        | Liderazgo<br>directivo | Desempeño<br>docente |
|------------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|
| N                                  |                        | 42                     | 42                   |
| Parámetros normales <sup>a,b</sup> | Media                  | 62,5714                | 64,2857              |
|                                    | Desviación<br>estándar | 18,00105               | 17,33874             |
| Máximas diferencias<br>extremas    | Absoluta               | ,180                   | ,259                 |
|                                    | Positivo               | ,119                   | ,123                 |
|                                    | Negativo               | -,180                  | -,259                |
| Estadístico de prueba              |                        | ,180                   | ,259                 |
| Sig. asintótica (bilateral)        |                        | ,016 <sup>c</sup>      | ,070 <sup>c</sup>    |

De los resultados; se observa que las distribuciones de frecuencias de los datos analizados siguen una distribución normal, es decir, es posible decimar parámetros estadísticos, al arrojar indicadores numéricos superiores al 5% en el contraste de normalidad, lo cual implica que debe utilizarse el análisis producto momento para establecer la asociación entre dichas variables, con un rango significativo.

**Figura 4.3: Liderazgo directivo y el desempeño docente en la entidad N° 80824**  
**José Carlos Mariátegui, El Porvenir - 2016.**



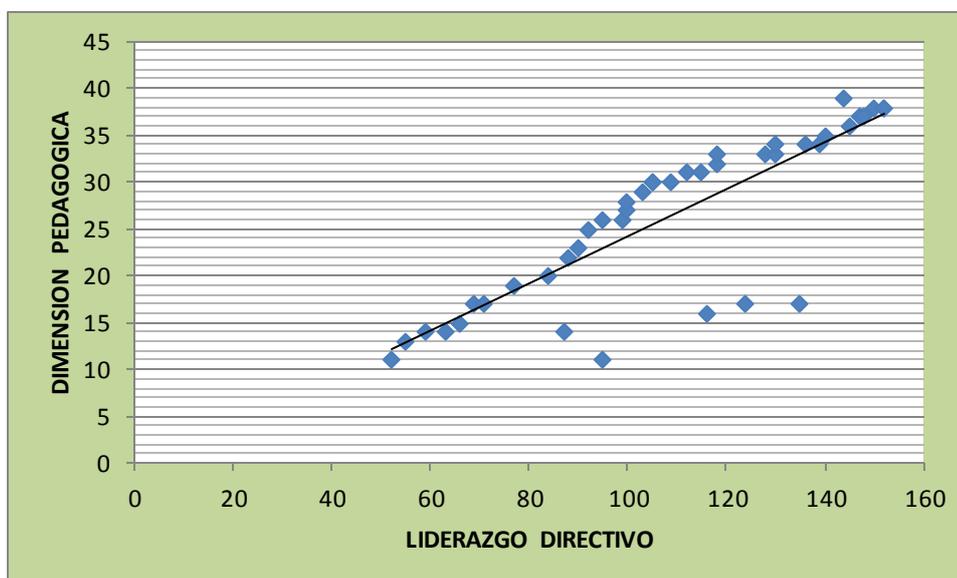
**Fuente:** Datos de las tablas 4.1 y 4.2.

#### **Análisis e interpretación:**

En la Figura 4.3, apreciamos que existe una alta asociación del liderazgo directivo y el desempeño docente en los docentes evaluados, , siendo la correlación de  $r=0.8770$ .

Se aprecia asimismo la existencia de linealidad y proporcionalidad directa ya que cuando el liderazgo directivo es alto, también lo es el desempeño docente, y análogamente se mantiene el mismo comportamiento para un liderazgo bajo en dicho desempeño.

**Figura 4.4: Liderazgo directivo y la dimensión Pedagógica en la entidad N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir - 2016.**



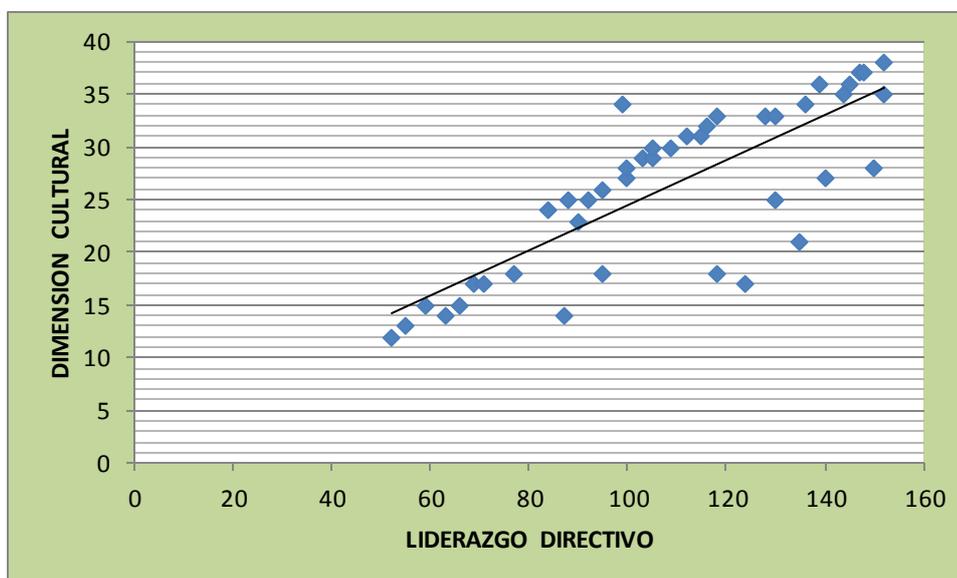
**Fuente:** Datos de las tablas 4.1 y 4.2.

#### **Análisis e Interpretación:**

En la Figura 4.4, apreciamos existencia de alta asociación del liderazgo directivo y la dimensión pedagógica en los docentes evaluados, siendo la correlación obtenida de  $r=0.8352$ .

Se aprecia asimismo que la existencia de linealidad y proporcionalidad directa ya que cuando el liderazgo directivo es alto, también lo es la dimensión pedagógica, y análogamente se mantiene el mismo comportamiento para un liderazgo bajo en dicha dimensión.

**Figura 4.5: Liderazgo directivo y la dimensión cultural en entidad N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir - 2016.**



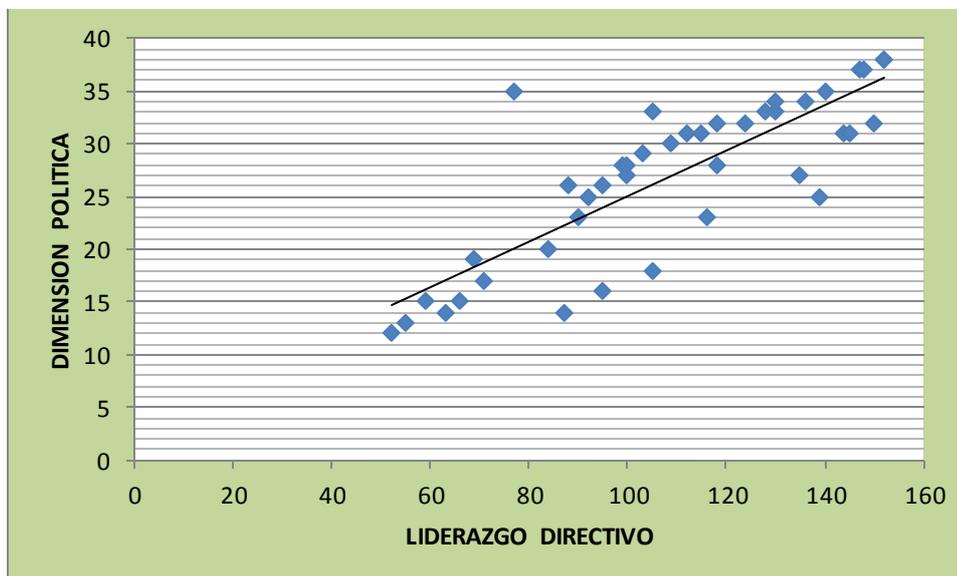
**Fuente:** Datos de las tablas 4.1 y 4.2.

#### **Análisis e Interpretación:**

En la Figura 4.5, apreciamos la existencia de una alta asociación del liderazgo directivo y la dimensión pedagógica en los docentes evaluados, siendo la correlación obtenida de  $r=0.7942$ .

Se aprecia asimismo que la existencia de linealidad y proporcionalidad directa ya que cuando el liderazgo directivo es alto, también lo es la dimensión cultural, y análogamente se mantiene el mismo comportamiento para un liderazgo bajo en dicha dimensión.

**Figura 4.6: Liderazgo directivo y la dimensión política en la entidad N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir - 2016.**



**Fuente:** Datos de las tablas 4.1 y 4.2.

#### **Análisis e Interpretación:**

En la Figura 4.6, apreciamos la existencia de una alta asociación del liderazgo directivo y la dimensión política en los docentes evaluados, siendo la correlación obtenida de  $r=0.8193$ .

Se aprecia asimismo que la existencia de linealidad y proporcionalidad directa ya que cuando el liderazgo directivo es alto, también lo es la dimensión política, y análogamente se mantiene el mismo comportamiento para un liderazgo bajo en dicha dimensión.

### 4.3. Prueba de hipótesis

**Tabla 4.3.**

**Matriz de correlaciones e hipótesis del liderazgo directivo y el desempeño docente en la entidad N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir - 2016.**

|                     |                        | LIDERAZGO DIRECTIVO | PEDAGOGICA | CULTURAL | POLITICA | DESEMPEÑO DOCENTE |
|---------------------|------------------------|---------------------|------------|----------|----------|-------------------|
| LIDERAZGO DIRECTIVO | Correlación de Pearson | 1                   | ,835**     | ,794**   | ,819**   | ,877**            |
|                     | Sig. (unilateral)      |                     | ,000       | ,000     | ,000     | ,000              |
|                     | N                      | 42                  | 42         | 42       | 42       | 42                |
| PEDAGOGICA          | Correlación de Pearson | ,835**              | 1          | ,852**   | ,821**   | ,962**            |
|                     | Sig. (unilateral)      | ,000                |            | ,000     | ,000     | ,000              |
|                     | N                      | 42                  | 42         | 42       | 42       | 42                |
| CULTURAL            | Correlación de Pearson | ,794**              | ,852**     | 1        | ,721**   | ,921**            |
|                     | Sig. (unilateral)      | ,000                | ,000       |          | ,000     | ,000              |
|                     | N                      | 42                  | 42         | 42       | 42       | 42                |
| POLITICA            | Correlación de Pearson | ,819**              | ,821**     | ,721**   | 1        | ,907**            |
|                     | Sig. (unilateral)      | ,000                | ,000       | ,000     |          | ,000              |
|                     | N                      | 42                  | 42         | 42       | 42       | 42                |
| DESEMPEÑO DOCENTE   | Correlación de Pearson | ,877**              | ,962**     | ,921**   | ,907**   | 1                 |
|                     | Sig. (unilateral)      | ,000                | ,000       | ,000     | ,000     |                   |
|                     | N                      | 42                  | 42         | 42       | 42       | 42                |

#### **Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a la tabla 4.3, se muestra la matriz de correlaciones correspondiente a las variables liderazgo directivo y desempeño docente la correlación del clima laboral y el desempeño docente, es de  $r= 0.877$ , lo cual nos indica que existe una alta relación; es decir, a mayor nivel de liderazgo directivo, existe mayor nivel de desempeño docente. Por otro lado la matriz también muestra las dimensiones del desempeño docente y su correlación con el liderazgo directivo. Las cuales siguen el mismo patrón de comportamiento antes señalado; es decir, las

correlaciones del liderazgo directivo con la dimensión pedagógica es  $r= 0.835$ , dimensión cultural es de  $r= 0.794$  y con la dimensión la política es de  $r= 0.819$ , lo cual quiere decir que a mayor nivel del liderazgo directivo, entonces existe mayor nivel de cada una de las dimensiones del desempeño docente.

#### **4.4. Discusión de resultados**

Los resultados estadísticos nos permiten apreciar que existió preponderantemente un nivel regular de desarrollo del liderazgo directivo con un 45%, con una tendencia hacia el nivel bueno con un 36%. Estos resultados se condicen con lo reportado en el estudio de Perales 2016 quien sostiene que el Ministerio de Educación, en los últimos años ha implementado capacitaciones permanentes y sostenidas para dotarle de las herramientas y competencias que le permitan conducir eficientemente a la institución educativa.

Precisamente en la Región la Libertad se había previsto la capacitación en el año 2013 de directores en funciones, aspirantes a directores y cargos directivos por parte del Ministerio de Educación, en un programa de 14 sesiones de trabajo sostenido, lo cual podría explicar la tendencia del liderazgo directivo hacia el nivel bueno, puesto que muchos de los módulos de trabajo incidían en fortalecer el liderazgo pedagógico compartido y la inteligencia emocional.

Con referencia a la fuerza asociativa de las categorías investigativas se advirtió que la correlación fue de  $r=0.8770$ . este valor nos indica que a medida que el liderazgo directivo es más alto, entonces el desempeño docente es bueno, mientras que cuando se percibe un liderazgo directivo más bajo, entonces se asocia con un desempeño docente deficiente.

Estos resultados se condicen con lo reportado por Mansilla (2007), quien estableció que el estilo directivo eficaz influenciaba en el desempeño docente y esto a la vez permitía incrementar el rendimiento académico de los estudiantes.

Este hecho encuentra sustento en la teoría del Liderazgo directivo postulado por Callens (2013) quien postula que potencialmente todos los miembros de la organización en general y educativa en particular, son capaces de desarrollar actuaciones decisorias que anteriormente solo las realizaba una sola persona que concentraba grandes cuotas de poder, actuando inconsultamente y muchas veces transgrediendo una línea jerárquica institucional.

Esto evidentemente implica que el liderazgo directivo debe procurar empoderar progresivamente al personal docente. La teoría del liderazgo directivo incorpora la dimensión emocional como componente fundamental para la buena, marcha y gestión institucional, puesto que el clima institucional es fundamental para conseguir las metas institucionales y ello demanda que el personal adscrito a ella especialmente el personal directivo, genere relaciones interpersonales sólidas para lograr legitimidad en la gestión directiva

Finalmente, esta correlación de los constructos investigativos, se encuentra avalada por las altas correlaciones establecidas en cada una de las dimensiones, en las cuales se establecieron correlaciones altas y positivas, es decir con la misma tendencia que en las variables objeto de estudio. Así tenemos que la correlación del liderazgo directivo con la dimensión pedagógica  $r= 0.835$ , dimensión cultural  $r= 0.794$  y la política  $r= 0.819$ .

Asimismo los p-valores asociados a los coeficientes de correlación fueron significativos al nivel del 1%, lo que implica que las correlaciones son significativas.

## Capítulo V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

1. Según el objetivo de establecer el grado de relación entre liderazgo directivo y desempeño docente se determinó que existe un alto grado de relación entre liderazgo directivo, ya que el 36% de docentes que percibió un nivel bueno de liderazgo directivo, manifestó percibir un nivel bueno de desempeño docente; además la correlación obtenida fue alta y positiva, puesto que  $r= 0.8770$ .
2. Según el objetivo de identificar el nivel de liderazgo directivo, se determinó que la mayoría de docentes (45%) lo perciben como regular, mientras que el 36% lo perciben como bueno, indicándonos ello que existe una apreciación favorable al liderazgo directivo ejercido en la institución educativa.
3. Según el objetivo de identificar el nivel de desempeño docente se determinó que la mayoría de docentes (41%) lo perciben como bueno, mientras que el 38% lo perciben como regular, indicándonos ello que existe una apreciación favorable al desempeño docente ejercido en la institución educativa.
4. Según el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo directivo y la dimensión pedagógica del desempeño docente, se determinó que es alto, es decir que un buen nivel de liderazgo directivo está relacionado con un buen nivel de la dimensión pedagógica, ejercido por la plana docente de la institución, puesto que el coeficiente de correlación obtenido fue alto, siendo  $r= 0.8352$ .
5. Según el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo directivo y la dimensión cultural del desempeño docente, se determinó que es alto, es decir que un buen nivel de liderazgo directivo está relacionado con un buen nivel de la dimensión

cultural, ejercido por la plana docente de la institución, puesto que el coeficiente de correlación obtenido fue alto, siendo  $r= 0.7942$ .

6. Según el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo directivo y la dimensión política del desempeño docente, se determinó que es alto, es decir que un buen nivel de liderazgo directivo está relacionado con un buen nivel de la dimensión política, ejercido por la plana docente de la institución, puesto que el coeficiente de correlación obtenido fue alto, siendo  $r= 0.8193$ .

## 5.2 Recomendaciones

1. A la plana docente del colegio, conformar equipos de auto capacitación para fortalecer el liderazgo directivo y así incrementar su nivel de desempeño docente, puesto que establecida la relación entre dichas variables, la mejora del liderazgo directivo, repercutirá favorablemente en el desempeño docente.
2. A los directores de las instituciones educativas del distrito El Porvenir, considerar los resultados obtenidos e incorporar s planes anuales de trabajo para superar las debilidades determinadas en cada una de las dimensiones del liderazgo directivo, inherentes a su función, puesto que para asegurar su desarrollo óptimo. Se debe fortalecer todas sus dimensiones constitutivas.
3. A los investigadores en el área de gestión educativa realizar estudios centrados en el liderazgo directivo y el desempeño docente, tomando una población más grande y heterogénea, para establecer la validez externa de los resultados encontrados ya que en instituciones relativamente con pequeño tamaño poblacional de docentes, es más fácil caracterizar el tipo y grado de relación; sin embargo, en poblaciones más grandes, no se disponen de parámetros estadísticos objetivos para corroborar dicha asociación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arthur, J. (2014). *Una introducción a los paradigmas del liderazgo*. Barcelona: Ariel.
- Barbuto, L. (2000). *El desarrollo de una perspectiva de liderazgo en el aula*. *Diario de Desarrollo de Adultos*; 7 (3), 161-169.
- Birkenbihl, K. (1990). *Enfoques modernos de la gestión educativa*. Barcelona: Zenith Inc.
- Bolívar, A. (2009). *Una dirección para el aprendizaje*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1), 1-4.
- Borrel, B. & Chavarria, L. (2005). *Manual del liderazgo*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Callens, P. (2013). *Liderazgo educativo*. Editorial Universitaria Alberto Merani. Bogotá.
- Carmen, O (2014). "Estilo Liderazgo Transformacional y Desarrollo del Talento Humano en la Institución Educativa "Mariano Santos Mateos", Trujillo-2014". Universidad Cesar Vallejo.
- Cerisola, S. & Paez, R. (2003). *Administrar o gerenciar. Revisión de prácticas directivas*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(5), 18..
- Cientec (2015). *Investigación y educación de calidad. Reportes y análisis*. Editorial Morales Inc. Chiclayo.
- Chavarry, C (2014). "Gestión estratégica y el desempeño docente de la institución educativa "José María Arguedas" El Porvenir-2014". Universidad Cesar Vallejo
- Chiroque, F. (2006). *Evaluación de Desempeños Docentes. Informe 43*. Lima: Instituto de Pedagogía Popular (IPP).

- Darling, J. & Hammond, D. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Barcelona: Ariel.
- De la Cruz, W. (2008). *Como gestionar la labor docente*. Lima: Talleres gráficos La Molina.
- De la Hoz, L. (2013). *Manual de funciones del maestro en una escuela moderna*. Madrid: Bruguera Sucesores.
- Dalori, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO.
- Echamiz, T. (2001). *Introducción al liderazgo en el ámbito escolar*. Montevideo. Torre de Marfil.
- Flores, S. (2008). *Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente*.
- Gento, Palomares, García & Gonzales (2012). *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas*. Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE- Granada, España, 18-20 de diciembre de 2012 Murillo.
- Grinberg, Y. (1999). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente líder*. Primer Coloquio Universidad Torcuato Di Tella – The University of New Mexico: “El rol del docente en la escuela del nuevo milenio”.
- Kocantz, Q y Wehrich, Z. (2002). *La gestión institucional de líderes pedagógicos*. Madrid: Fundación Juan March.
- Izarra, F. (2003). *Las practicas evaluativas en los perfiles docentes*. Santiago de Chile: Paramus Rel.
- Mallery, G. (1995). *SSPS/PC + Step by: A Simple Guide and reference*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Ministerio de Educación del Perú (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Dirección General de Desarrollo Docente. Lima: MINEDU.

- Ministerio de Educación del Perú (2013). *Marco del buen desempeño directivo*. Dirección General de Desarrollo Docente. Lima: MINEDU.
- Mondragón, R. (2014). "Liderazgo Pedagógico y el Desempeño Docente en la Institución Educativa Virá, Virá- 2014". Universidad Cesar Vallejo.
- Ortiz, A. (2005). *Centro de Estudios Pedagógicos y Didácticos (CEPEDID)*. Barranquilla.
- Proyecto de desarrollo institucional (2016). *Secretaría Institución educativa N° 80824 José Carlos Mariátegui*.
- Rodríguez, P. (1999). *Marco conceptual de las competencias del maestro*. Lima. Abedul CRL.
- Rodríguez, P. (2005). *Evaluación de competencias y capacidades del maestro*. Lima. Abedul CRL.
- Sampedro, J. (2013). *Evaluación del desempeño docente de la unidad académica de ciencias agropecuarias y recursos naturales (UA-CAREN) de la universidad técnica de Cotopaxi (UTC) en los periodos 2008 – 2010*.
- Sanchez, H. & Reyes, C. (2002). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: Universitaria. Pág. 87 (BC de la San Marcos).
- Sierra, R. (2005). *Técnicas de investigación social*. México. Paraninfo.

## Webgrafía

- Barber, H. & Mourshed, A. (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. Recuperado en: <http://www.preal.org/>.
- Gento, S. & Cortés J. (2011). *Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo*. Recuperado en <http://www.leadquaed.com/docs/s0para%20el%20cambio%20educativo.pdf>.
- Luis, M. (2012). *Perfiles de liderazgo directivo en instituciones educativas de EBR*. Lima. Tesis de posgrado. Biblioteca Universidad Nacional Mayor de san Marcos. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Luis\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Luis_rd.pdf)
- Mansilla (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución "Inmaculada Concepción" de Los Olivos*. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Mansill\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Mansill_rd.pdf)
- Montiel, L. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. Tesis de Grado para optar al Título de Magister Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Montiel\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Montiel_rd.pdf)
- Muñoz, A. y Gurmán, A. (2012). *Calidad docente e insumos físicos de las escuelas como factores del rendimiento escolar en educación primaria (México D.F)*. Tesis de Grado para optar al Título de Magister en educación. Recuperado de: <http://maestroconuniversidad.estadotaxihoclan.pdf>
- Nieves (1997). *Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo Agustín Codazzi de Maracay- Estado de Aragua - Venezuela*. Tesis de Grado para optar al Título de Doctor en educación. Recuperado de: <http://zuliapostgrado.marcaibocademico.pdf>

- Ortiz, A. (2004). *Liderazgo directivo. El arte de ser una maestro exitoso*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-pedagogico/liderazgo-pedagogico.shtml>.
- Pontiel, L. (2014). Evaluación del desempeño docente en el marco de la acreditación. Recuperado de: <http://evaluaciongradopoliticaseconomicasdeperu.pdf>
- Quipe, S. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL. 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. Recuperado de: <http://www.repositorio/trabajoscientificos.html>.
- Rincón (2005). *Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Rincon\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Rincon_rd.pdf)
- Rivas, E. (2010). *Relación entre el desempeño docente y el logro de objetivos educacionales de estudiantes de la E.A.P. de Enfermería de la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, 2010*. Recuperado de: <http://www.repositorio/trabajoscientificos.html>.
- Robinson, V. (2010). *"From instructional leadership to leadership capabilities: empirical findings and methodological challenges"*. Leadership and Policy in Schools, 9 (1), 1-26. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajoscodeleadersheer4874847.html>.
- Zarate, G. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. Lima. Tesis de posgrado. Biblioteca Universidad Nacional Mayor de san Marcos. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate_rd.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumentos de medición

#### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Este cuestionario intenta describir su liderazgo directivo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan afirmaciones descriptivas. Junte cuántas veces frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud.

Use los criterios de valoración.

| NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|-------|---------|--------------|---------|
| 0     | 1       | 2            | 3       |

| DIMENSIÓN EMOCIONAL |   |   |   |   |   |
|---------------------|---|---|---|---|---|
| N°                  | Ítems   | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 01                  | Adopta decisiones respetuosas a los derechos del niño y el adolescente.       |   |   |   |   |
| 02                  | Expresa su satisfacción/conformidad cuando los demás cumplen con lo esperado  |   |   |   |   |
| 03                  | Acepta y respeta que los otros piensen y actúen de forma diferente a mi       |   |   |   |   |
| 04                  | Modera su reacción cuando tiene una emoción fuerte                            |   |   |   |   |
| 05                  | Se siente herido fácilmente cuando los otros critican su conducta o trabajo   |   |   |   |   |
| 06                  | Cuando alguien le provoca, se calma diciéndole cosas tranquilizadoras.        |   |   |   |   |
| 07                  | Actúa de modo que se gana el respeto de los demás.                            |   |   |   |   |
| 08                  | A menudo se deja llevar por la ira y actúa bruscamente.                       |   |   |   |   |
| 09                  | No sabe que responder cuando les hacen un elogio o le dicen cosas agradables. |   |   |   |   |
| 10                  | Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria.                          |   |   |   |   |

| PUNTAJE PARCIAL                |  |   |   |   |   |
|--------------------------------|--|---|---|---|---|
| <b>Dimensión PROFESIONAL</b>   |  |   |   |   |   |
| N°                             | Ítems  | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 11                             | Reformula sus actuaciones docentes creativas a partir de los resultados de aprendizaje de los escolares.   |   |   |   |   |
| 12                             | Estimula a sus colegas a participar en proyectos o actividades de la comunidad escolar que favorezcan las prácticas pedagógicas creativas.                           |   |   |   |   |
| 13                             | Reflexiona en comunidad de profesionales de la institucional sobre el aprendizaje de todos los estudiantes.  |   |   |   |   |
| 14                             | Desarrolla proyectos de investigación y/o innovación pedagógica, de manera individual y colectiva.   |   |   |   |   |
| 15                             | Estructura propuestas, proyectos o actividades que fomentan el perfil creativo de sus colegas.   |   |   |   |   |
| 15                             | Evalúa su quehacer docente en cuanto a su capacidad creativa.  |   |   |   |   |
| 17                             | Desarrolla proyectos de desarrollo en forma individual y colectiva.  |   |   |   |   |
| 18                             | Promueve una mística de desempeño colectivo y mancomunado de maestros que busquen resolver dilemas prácticos y normativos en los estudiantes.                        |   |   |   |   |
| 19                             | Las necesidades que tiene el grupo de trabajo son atendidas con equidad.   |   |   |   |   |
| 20                             | Socializa y expresa experiencias exitosas aplicadas a los docentes.  |   |   |   |   |
| PUNTAJE PARCIAL                |  |   |   |   |   |
| <b>Dimensión PARTICIPATIVA</b> |  |   |   |   |   |
| N°                             | Ítems  | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 21                             | Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, involucrándose activamente en equipos de trabajo.  |   |   |   |   |
| 22                             | Participa en la gestión del Proyecto curricular Institucional, involucrándose activamente en equipos de trabajo.   |   |   |   |   |
| 23                             | Participa en la gestión del currículo involucrándose activamente en equipos de trabajo.  |   |   |   |   |
| 24                             | Participa en la gestión de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.  |   |   |   |   |
| 25                             | Participa en diversas comisiones de las actividades que la institución educativa programa.   |   |   |   |   |
| 26                             | Participa en la generación de políticas educativas a nivel local, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de mi trabajo profesional. |   |   |   |   |
| 27                             | Participa en la generación de políticas educativas a nivel regional, expresando una opinión informada y en el marco de mi trabajo profesional.                       |   |   |   |   |

|                             |  |          |          |          |          |
|-----------------------------|--|----------|----------|----------|----------|
| 28                          | Participa en la generación de políticas educativas a nivel nacional, expresando una opinión informada y actualizada en el marco profesional.     |          |          |          |          |
| 29                          | Participa de jornadas pedagógicas relevantes a favor de mi desarrollo profesional  |          |          |          |          |
| 30                          | Establece una amplia red de relaciones con personas, organismos fuera de la Institución Educativa  |          |          |          |          |
| <b>PUNTAJE PARCIAL</b>      |  |          |          |          |          |
| <b>Dimensión: FORMATIVA</b> |  |          |          |          |          |
| <b>N°</b>                   | <b>Ítems</b>   | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> |
| 31                          | Participa en programas de formación y/o actualización docente programados por el Ministerio de Educación.  |          |          |          |          |
| 32                          | Acude a programas de formación y/o actualización docente programados por la Unidad de Gestión Educativa Local                                    |          |          |          |          |
| 33                          | Propone la realización de cursos de perfeccionamiento, dentro del establecimiento, que sean un aporte en las prácticas creativas de los docentes |          |          |          |          |
| 34                          | Acude en cursos actualización docente programados por la Institución Educativa   |          |          |          |          |
| 35                          | se capacito en proyectos de investigación e innovación educativa   |          |          |          |          |
| 36                          | Promueve y acepta el surgimiento de equipos de trabajo de profesores que busquen fomentar el potencial creativo entre los docentes               |          |          |          |          |
| 37                          | Participa en cursos, talleres y/o seminarios que aborden el tema de la creatividad en la educación.  |          |          |          |          |
| 38                          | Se capacita y actualiza por su propia cuenta en el área de mi especialidad.  |          |          |          |          |
| 39                          | Asiste a programas de formación y actualización en tecnologías de la información y comunicación.   |          |          |          |          |
| 40                          | Se capacita en programas de formación y actualización docente vía Internet.  |          |          |          |          |
| <b>PUNTAJE PARCIAL</b>      |  |          |          |          |          |
|                             |  |          |          |          |          |

**ANEXO 02: Cuestionario de desempeño docente**

**CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE**

PROFESOR (a).....

Apellido Paterno                      Apellido materno                      Nombres

Nivel/modalidad:    (    ) EBR Primaria                      (    ) EBR Secundaria

Escala Magisterial:

- ✓ **FINALIDAD:** Recoger información objetiva sobre el desempeños del docente
- ✓ **INSTRUCCIONES:** Consigne una marca en la valoración que corresponda al indicador.

| NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|-------|---------|--------------|---------|
| 0     | 1       | 2            | 3       |

| DIMENSIÓN PEDAGÓGICA |  |            |   |   |   |
|----------------------|--|------------|---|---|---|
| N°                   | Indicador de desempeño   | Valoración |   |   |   |
|                      |  | 0          | 1 | 2 | 3 |
| 01                   | Elaboro la programación curricular analizando con mis compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula,  |            |   |   |   |
| 02                   | Elaboro la programación curricular articulando de manera coherente los aprendizajes que se promuevan, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados. |            |   |   |   |

|                 |  |  |  |  |  |
|-----------------|--|--|--|--|--|
| 03              | Selecciono los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes. |  |  |  |  |
| 04              | Creo, selecciono y organizo diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.   |  |  |  |  |
| 05              | Diseño la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.  |  |  |  |  |
| 06              | Diseño la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuyo adecuadamente el tiempo.                                |  |  |  |  |
| 77              | Utilizo recursos tecnológicos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de aprendizaje.   |  |  |  |  |
| 08              | Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.   |  |  |  |  |
| 09              | Utilizo diversos métodos y técnicas que permitan evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.                     |  |  |  |  |
| 10              | Sistematizo los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.   |  |  |  |  |
| PUNTAJE PARCIAL |  |  |  |  |  |

| DIMENSIÓN CULTURAL |   |            |   |   |   |
|--------------------|---|------------|---|---|---|
| N°                 | Indicador de desempeño  | Valoración |   |   |   |
|                    |   | 0          | 1 | 2 | 3 |
| 11                 | Evidencio el uso planificado de la lengua originaria y el español en las sesiones de aprendizaje                                |            |   |   |   |
| 12                 | Demuestro conocimiento de las características individuales, socioculturales de sus estudiantes y de sus necesidades especiales  |            |   |   |   |
| 13                 | Promuevo los conocimientos y prácticas interculturales para el desarrollo de los aprendizajes                                   |            |   |   |   |
| 23                 | Adecoo el uso del material educativo considerando la realidad de las y los estudiantes  |            |   |   |   |
| 14                 | Sensibilizo frente a los problemas de la comunidad, asumiendo el liderazgo para el cambio social                                |            |   |   |   |
| 15                 | Fomento respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes |            |   |   |   |
| 16                 | Demuestro conocimiento y comprensión de las características individuales de sus estudiantes y de sus necesidades especiales     |            |   |   |   |
| 17                 | Establezco relaciones democráticas con madres y padres de familia para el logro de los aprendizajes de las y los estudiantes    |            |   |   |   |
| 18                 | Integro críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.         |            |   |   |   |
| 19                 | Integro críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales de la comunidad y su entorno.                       |            |   |   |   |
| 20                 | Integro, en sus prácticas de enseñanza, recursos de la comunidad y su entorno   |            |   |   |   |

| PUNTAJE PARCIAL    |  |            |   |   |   |
|--------------------|--|------------|---|---|---|
| DIMENSIÓN POLÍTICA |  |            |   |   |   |
| N°                 | Indicador de desempeño   | Valoración |   |   |   |
|                    |  | 0          | 1 | 2 | 3 |
| 21                 | Resuelvo conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.                      |            |   |   |   |
| 22                 | Reflexiono permanentemente, con los estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrollo actitudes y habilidades para enfrentarlas.                       |            |   |   |   |
| 23                 | Constato que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.   |            |   |   |   |
| 24                 | Manifiesto apertura y buena disposición para escuchar recibir ideas y/o sugerencias durante y después el proceso enseñanza y aprendizaje   |            |   |   |   |
| 25                 | Propicio oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica  |            |   |   |   |
| 26                 | Comparto oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje. |            |   |   |   |
| 27                 | Establezco normas y acuerdos que ayuden a mejorar la convivencia en el aula de las y los estudiantes   |            |   |   |   |
| 28                 | Fomento respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.   |            |   |   |   |
| 29                 | Reflexiono en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.   |            |   |   |   |
| 30                 | Establezco un clima de relaciones interpersonales respetuosas y empáticas con los estudiantes  |            |   |   |   |
| PUNTAJE PARCIAL    |  |            |   |   |   |
| PUNTAJE TOTAL      |  |            |   |   |   |

### **Anexo 3. Fichas técnicas de los instrumentos de medición**

#### **FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO**

1. Nombre:  
Cuestionario de liderazgo directivo
2. Autor original:  
Mg. Luis Santos Martina, versión original
3. Adaptación del instrumento:  
Br. Luján Cortijo Bertha Dorliza, versión adaptada.  
Br. Olivares Luján Herman Rafel, versión adaptada.
4. Objetivo:  
Establecer el nivel de Liderazgo Directivo que posee el personal directivo de instituciones educativas de la ciudad de Trujillo – 2014.
5. Caracter normativo:  
Señalar sus respuestas conscientemente y tomando en cuenta el tiempo asignado.
6. Usuarios (muestra):  
El total de usuarios es de 88 maestros
7. Unidad de análisis:  
Cada maestro muestreado
8. Administración:  
Colectiva y en la modalidad de respuestas escritas
9. Diseño del instrumento de liderazgo directivo  
Emocional  
Profesional  
Participativa

## Formativa

### 10. Escala

#### 10.1. Baremación de la variable 1: Liderazgo directivo

| Rangos   | Categorías |
|----------|------------|
| 00 - 40  | Deficiente |
| 41 - 80  | Regular    |
| 81 - 120 | Buena      |

#### 10.2. Escala específica (por dimensión):

| Dimensión       | Intervalo | Nivel      |
|-----------------|-----------|------------|
| - Emocional     | 00 - 10   | Deficiente |
| - Profesional   |           |            |
| - Participativa | 11 - 20   | Regular    |
| - Formativa     | 21 - 30   | Buena      |

#### 10.3. Índices valorativos por respuesta diferencial:

| NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|-------|---------|--------------|---------|
| 0     | 1       | 2            | 3       |

### 11. Confiabilidad:

Se calculó el índice de Kronbach, obteniendo el valor de 0,8374, que corresponde a un instrumento altamente confiable.

## FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE

1. Nombre:  
Cuestionario de desempeño docente
2. Autor original :  
Mg. Leandro Pontiel Sagastegui, versión original
3. Adaptación del instrumento  
Br. Luján Cortijo Bertha Dorliza, versión adaptada.  
Br. Olivares Luján Herman Rafael, versión adaptada.
4. Objetivo:  
Establecer el desarrollo docente en su práctica profesional.
5. Canon normativo:  
Cefirse al lapso temporal asignado.  
Documentar objetivamente las respuestas
6. Usuarios (muestra):  
El total de usuarios es de 88 docentes de Instituciones educativas de la ciudad de Trujillo, 2014
7. Unidad de análisis:  
Cada docente de las Instituciones educativas de la ciudad de Trujillo, 2014
8. Modo de aplicación:  
El cuestionario del desempeño docente se llenara teniendo en cuenta las siguientes fuentes de verificación: Ficha de monitoreo, informe de comisiones, actas, disertación en fechas cívicas, expo ciencia, resultados de concursos, programas curriculares, unidades didácticas, sesiones de aprendizaje, prácticas de aprendizaje, propuestas de innovación, plan y sesión de tutoría tomando en cuenta la resolución de conflictos, anecdótico como registro de ocurrencias para la resolución de conflictos.
9. Estructura del instrumento de desempeño docente  
Dimensión pedagógica  
Dimensión cultural

Dimensión política.

10. Escala

**Escala general de la variable 2: Desempeño docente**

| <b>DEFICIENTE</b>  | <b>REGULAR</b>   | <b>BUENO</b>  |
|--|--|---|
| la actividad es insuficiente, alcanzando solo hasta el 33% de lo exigido | cumple las características o condiciones mínimas exigidos hasta el 66% | cumple con las características exigidas hasta un 100% |
| 00-30  | 31-60  | 61-90   |

9.1 Escala específica (por ítem):

| <b>VALORES</b> | <b>DESCRIPTORES</b>                                 |
|----------------|---|
| 0              | No presenta   |
| 1              | No llega a cumplir los requerimientos del desempeño |
| 2              | Se ciñe a los requerimientos del desempeño          |
| 3              | Cumple más allá de lo previsto en el desempeño      |

9.1 Escala específica (por dimensión):

| <b>Dimensión</b> | <b>Intervalo</b> | <b>Nivel</b> |
|------------------|------------------|--------------|
| D. Pedagógico    | 00 - 10          | Deficiente   |

|             |         |         |
|-------------|---------|---------|
| D. Cultural | 11 - 20 | Regular |
| D. Política | 21 - 30 | Bueno   |

### 11. Confiabilidad:

La consistencia interna de las preguntas, permitieron determinar el valor de 0,9144, implicando un nivel altamente fiable de los datos recolectados.

### A3. Análisis de validez de la adaptación de los instrumentos:

Los instrumentos se adaptaron al contexto de ejecución de la investigación para lo cual se sometieron a la técnica de juicio de expertos, determinándose que ambos instrumentos fueron válidos, puesto que se evaluaron mediante el procedimiento de la V de Aiken, según se precisa a continuación:

#### Análisis para validar el Instrumento de Liderazgo directivo

| ITEM | V AIKEN | P-VALOR   | CONTRASTE | DESCRIPTOR |
|------|---------|-----------|-----------|------------|
| 1    | 1.0000  | P = 0.001 | P < 0,05  | VALIDO     |
| 2    | 1.0000  | P = 0.001 | P < 0,05  | VALIDO     |

|    |        |             |            |        |
|----|--------|-------------|------------|--------|
| 3  | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 4  | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 5  | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 6  | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 7  | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 8  | 0.8333 | $P = 0.04$  | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 9  | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 10 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 11 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 12 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 13 | 0.8333 | $P = 0.04$  | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 14 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 15 | 0.8333 | $P = 0.04$  | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 16 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 17 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 18 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 19 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 20 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 21 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 22 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 23 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 24 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 25 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |

|    |        |           |          |        |
|----|--------|-----------|----------|--------|
| 26 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |
| 27 | 0.8333 | P = 0.04  | P < 0,05 | VALIDO |
| 28 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |
| 29 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |
| 30 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |
| 31 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |
| 32 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |
| 33 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |
| 34 | 0.8333 | P = 0.04  | P < 0,05 | VALIDO |
| 35 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |
| 36 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |
| 37 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |
| 38 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |
| 39 | 0.8333 | P = 0.04  | P < 0,05 | VALIDO |
| 40 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |

FUENTE: Matrices de calificación de expertos.

#### Análisis para validar el instrumento de desempeño docente

| ITEM | V AJKEN | P-VALOR   | CONTRASTE | DESCRIPTOR |
|------|---------|-----------|-----------|------------|
| 1    | 1.0000  | P = 0.001 | P < 0,05  | VALIDO     |

|    |        |             |            |        |
|----|--------|-------------|------------|--------|
| 2  | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 3  | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 4  | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 5  | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 6  | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 7  | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 8  | 0.8333 | $P = 0.04$  | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 9  | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 10 | 1.0000 | $P = 0.02$  | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 11 | 0.9167 | $P = 0.02$  | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 12 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 13 | 0.8333 | $P = 0.04$  | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 14 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 15 | 0.8333 | $P = 0.04$  | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 16 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 17 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 18 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 19 | 0.9167 | $P = 0.02$  | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 20 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 21 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 22 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 23 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |
| 24 | 1.0000 | $P = 0.001$ | $P < 0,05$ | VALIDO |

|    |        |           |          |        |
|----|--------|-----------|----------|--------|
| 25 | 0.9167 | P = 0.02  | P < 0,05 | VALIDO |
| 26 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |
| 27 | 0.8333 | P = 0.04  | P < 0,05 | VALIDO |
| 28 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |
| 29 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |
| 30 | 1.0000 | P = 0.001 | P < 0,05 | VALIDO |

FUENTE: Matrices de calificación de expertos.

### Análisis de confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo directivo

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dónde:

#: Cantidad reactivos

$S_i^2$ : Dispersión por cada ítem

$S_t^2$ : Dispersión total de ítems

$\sum$ : Sumatoria

| k  | $\sum(S_i^2)$ | $S_t^2$ |
|----|---------------|---------|
| 40 | 43.023        | 173.538 |

$$\alpha = \frac{40}{40-1} \times \left( 1 - \frac{43.023}{173.538} \right) = 0.7521 > 0.50 \Rightarrow \text{Confiable}$$

### Análisis de confiabilidad del Cuestionario de desempeño docente

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dónde:

#: Cantidad de reactivos

$S_i^2$ : Dispersión por ítem

$S_t^2$ : Variación del total de ítems

$\Sigma$ : Sumatoria

| <b>k</b> | <b><math>\Sigma(S_i^2)</math></b> | <b><math>S_t^2</math></b> |
|----------|-----------------------------------|---------------------------|
| 30       | 16.554                            | 148.7738                  |

$$\alpha = \frac{30}{30-1} \times \left( 1 - \frac{16.554}{148.7738} \right) = 0.8887 > 0.50 \Rightarrow \text{Confiante}$$

Anexo 4. Matriz de consistencia

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

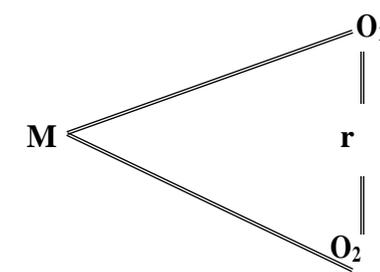
TÍTULO: Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa.

AUTOR(ES): Br. Lujan Cortijo, Bertha Dorliza

Br. Olivares Lujan, Herman Rafel

| PROBLEMA  | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS   | OPERACIONALIZACIÓN |                  | METODOLOGÍA  |
|---|---|---|--------------------|------------------|--|
|   |   |   | VARIABLE(S)        | DIMENSIONES      |  |
| <p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el</p> | <p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño</p> | <p><b>Hipótesis general:</b></p> <p><b>Hi:</b> Existe una relación significativa entre el liderazgo</p> |                    | <p>Emocional</p> | <p>Tipo de investigación:</p> <p>Correlacional - transversal</p> <p>Población y muestra:</p> <p>Población</p> <p>La población estará conformada por 94</p> |

|  |  |   |                     |               |  |
|--|--|---|---------------------|---------------|--|
| desempeño docente en la institución educativa N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir?<br><br><b>Problemas específicos:</b><br><br>¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo en la institución educativa N° 80824 José | docente en la institución educativa N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir - 2016<br><br><b>Objetivos específicos:</b><br><br>Determinar el nivel de liderazgo directivo en la institución educativa N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir – 2016.<br><br>Determinar el | directivo y el desempeño docente en la institución educativa N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir – 2016<br><br><b>Hipótesis específicas:</b><br><br>-H1 El nivel de liderazgo directivo es bajo en la institución educativa N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir – 2016, es bajo | Liderazgo directivo | Profesional   | docentes de la institución Educativa N° 80824 José Carlos Mariátegui de El Porvenir, que laboren en el año 2016, quienes se desempeñan en el nivel de primaria y secundaria.<br><br>La muestra será una muestra obtenida mediante el muestreo aleatorio simple, ascendiendo a 42 docentes.<br><br>Diseño de investigación:<br><br>El diseño contemplado en el presente estudio es el denominado descriptivo correlacional, cuyo esquema es |
|  |  |   |                     | Participativa |  |
|  |  |   |                     | Formativa.    |  |



**Dónde:**

|  |  |   |                          |            |   |
|--|--|---|--------------------------|------------|---|
| <p>Carlos Mariátegui, El Porvenir?</p> <p>¿Cuál es el nivel de desempeño docente en la institución educativa N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir – 2016.</p> <p>Carlos Mariátegui, El Porvenir?</p> | <p>nivel de desempeño docente en la institución educativa N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir – 2016.</p> | <p>-H2 El nivel de desempeño docente es deficiente en la institución educativa N° 80824 José Carlos Mariátegui, El Porvenir – 2016, es bajo</p> | <p>Desempeño docente</p> | Pedagógica | <p><b>M:</b> Muestra (Docentes de la Institución Educativa )</p> <p><b>O<sub>1</sub>:</b> Observación de la V<sub>1</sub>: Liderazgo directivo.</p> <p><b>O<sub>2</sub>:</b> Observación de la V<sub>2</sub>: Desempeño docente</p> <p><b>r:</b> Relación entre las variables</p> <p>Técnicas e instrumentos de medición:</p> <p>Técnica: Encuesta<br/>Observación</p> <p>Instrumento: Cuestionario<br/>Guía de observación</p> <p>Técnicas de análisis de datos:<br/>Codificación de datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidación de datos.</li> <li>- Tablas de distribución de frecuencias</li> <li>- Representaciones Figuras</li> <li>- Medidas de tendencia central</li> <li>- Medidas de dispersión</li> <li>- Medidas de posicionamiento</li> <li>- Pruebas de hipótesis chi cuadrado</li> </ul> |
|  |  |   |                          | Cultural   |   |
|  |  |   |                          | Política   |   |

}