

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR ADVENTISTA "28 DE  
JULIO" DE TACNA – 2017.**

**TESIS**

Presentado por:

Br. Edwin Gómez Coapaza

**ASESOR**

Dr. Ascencio Américo Flores Flores

Para Obtener el Grado Académico de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TACNA – PERÚ

2019

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi asesor, Dr. Américo Flores Flores, por su probada paciencia y por sus valiosas y oportunas sugerencias.

## **DEDICATORIAS**

A nuestro Padre Creador, por concederme vida y salud para iniciar y concluir esta tesis;

A mi amada esposa María y mis preciosas hijas Gabriela y Fabiola por su gran comprensión, paciencia y permanente estímulo para poder concluir este trabajo.

A mis padres, Rubén y Martina por su comprensión y estímulo permanente para llevar adelante este trabajo.

A mis hermanos Darwin y Fanny por su apoyo fraternal y estímulo para concluir este importante trabajo.

## INDICE DE CONTENIDOS

Agradecimiento .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Índice .....	iv
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras .....	ix
Resumen .....	x
Abstract .....	xi
Introducción .....	12
<b>1. CAPÍTULO I:</b>	<b>14</b>
<b>EL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.2.1 Problema principal .....	16
1.2.2 Problemas específicos .....	16
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.4.1 Objetivo general .....	18
1.4.2 Objetivos específicos .....	18
<b>2. CAPÍTULO II:</b>	<b>20</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>20</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
2.1.1 Investigaciones nacionales .....	20
2.1.2 Investigaciones internacionales .....	23
2.1.3 Artículos científicos .....	26
2.2 BASES TEÓRICAS .....	34
2.2.1 Líder .....	34
2.2.2 Liderazgo .....	35

2.2.3 Liderazgo pedagógico .....	35
2.2.4 Teorías sobre liderazgo de Likert .....	36
2.2.5 Liderazgo autoritario coercitivo .....	38
2.2.6 Liderazgo autoritario benevolente .....	38
2.2.7 Liderazgo consultivo .....	39
2.2.8 Liderazgo participativo .....	40
2.2.9 Liderazgo en las organizaciones .....	41
2.2.10 Teorías generales sobre liderazgo en las organizaciones	42
2.2.11 Enfoques modernos sobre liderazgo .....	44
2.2.12 La gerencia y el liderazgo corporativo en el nuevo Ambiente de las organizaciones .....	47
2.2.13 Desempeño .....	49
2.2.14 Desempeño docente .....	50
2.2.15 Docente y la calidad educativa .....	51
2.2.16 Marco el buen desempeño docente .....	51
2.2.17 La docencia y la escuela que queremos .....	52
2.2.18 Nueva visión de la profesión docente .....	52
2.2.19 Dimensiones de la profesión docente .....	54
2.2.20 Los cuatro dominios del marco del buen desempeño Docente. ....	54
2.2.21 Los desempeños según el marco del buen desempeño docente. ....	56
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS .....	57
<b>3. CAPÍTULO III:</b>	<b>58</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>58</b>
3.1 HIPÓTESIS .....	58
3.1.1 Hipótesis general .....	58
3.1.2 Hipótesis específicas .....	58
3.2 VARIABLES .....	59
3.2.1 Identificación de la variable 1 .....	59

3.2.1.1 Dimensiones e Indicadores .....	60
3.2.1.2 Escala de medición .....	61
3.2.2 Identificación de la variable 2 .....	62
3.2.2.1 Dimensiones e Indicadores .....	62
3.2.2.2 Escala de medición .....	63
3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	64
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	65
3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	65
3.6.1 Unidad de estudio .....	65
3.6.2 Muestra .....	65
3.6.3 Población .....	65
3.7 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS ...	66
3.7.1 Procedimiento .....	66
3.7.2 Técnicas .....	66
3.7.3 Instrumentos .....	66
<b>4. CAPÍTULO IV:</b>	<b>67</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>67</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO .....	67
4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	67
4.3 DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS GENERALES DE LA	
ENCUESTA .....	68
4.3.1 Indicador: Género .....	68
4.3.2 Indicador: Estado civil .....	69
4.3.3 Indicador: Años de servicio .....	69
4.3.4 Indicador: Edad .....	70
4.3.5 Indicador: Especialidad .....	70
4.3.6 Indicador: Nivel académico .....	71
4.4 RESULTADOS .....	72
4.4.1 Liderazgo autoritario – coercitivo .....	72

4.4.2 Liderazgo autoritario – benevolente .....	73
4.4.3 Liderazgo consultivo .....	74
4.4.4 Liderazgo participativo .....	75
4.4.5 Planificación del trabajo pedagógico .....	78
4.4.6 Gestión de los procesos de enseñanza – aprendizaje	79
4.4.7 Gestión pedagógico institucional .....	80
4.5 PRUEBA ESTADÍSTICA .....	83
4.4.1 Verificación de la hipótesis general .....	83
4.4.2 Verificación de la primera hipótesis específica	84
4.4.3 Verificación de la segunda hipótesis específica	86
4.4.4 Verificación de la tercera hipótesis específica	88
4.4.5 Verificación de la cuarta hipótesis específica	90
4.6 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS (DISCUSIÓN) ....	93
<b>5. CAPÍTULO V:</b>	<b>95</b>
<b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	<b>95</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	95
5.2 SUGERENCIAS .....	97
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>99</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>103</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Liderazgo autoritario – coercitivo .....	72
Tabla N° 2: Liderazgo autoritario – benevolente .....	73
Tabla N° 3: Liderazgo consultivo .....	74
Tabla N° 4: Liderazgo participativo .....	75
Tabla N° 5: Estilos de liderazgo .....	76
Tabla N° 6: Planificación del trabajo pedagógico .....	78
Tabla N° 7: Gestión de los procesos de enseñanza – aprendizaje ...	79
Tabla N° 8: Gestión pedagógica institucional .....	80
Tabla N° 9: Desempeño docente .....	81
Tabla N° 10: Prueba de chi-cuadrado liderazgo directivo y Desempeño docente .....	84
Tabla N° 11: Prueba de chi-cuadrado liderazgo autoritario coercitivo y Desempeño docente .....	85
Tabla N° 12: Prueba de chi-cuadrado liderazgo autoritario benevolente y Desempeño docente .....	87
Tabla N° 13: Prueba de chi-cuadrado liderazgo consultivo y Desempeño docente .....	89
Tabla N° 14: Prueba de chi-cuadrado liderazgo participativo y Desempeño docente .....	91

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 01: Género .....	68
Figura 02: Estado civil .....	69
Figura 03: Años de servicio .....	69
Figura 04: Edad .....	70
Figura 05: Especialidad .....	70
Figura 06: Nivel académico .....	71
Figura 07: Liderazgo autoritario - coercitivo .....	72
Figura 08: Liderazgo autoritario – benevolente .....	73
Figura 09: Liderazgo consultivo .....	74
Figura 10: Liderazgo participativo .....	75
Figura 11: Estilos de liderazgo .....	76
Figura 12: Planificación del trabajo pedagógico .....	78
Figura 13: Gestión de los procesos de enseñanza – aprendizaje .....	79
Figura 14: Gestión pedagógico institucional .....	80
Figura 15: Desempeño docente .....	82

## RESUMEN

El objetivo de este estudio de investigación es determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Adventista 28 de Julio de Tacna.

Es una investigación de diseño descriptivo correlacional de tipo básica y no experimental. Basado en un enfoque cuantitativo. Que van a recoger información de manera independiente sobre las variables Liderazgo directivo y desempeño docente. La población estuvo conformada por 78 docentes de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”. Se aplicó un cuestionario de 28 items para la variable liderazgo directivo y de 28 items para la variable desempeño docente. Para la validación del contenido de los instrumentos que se aplicó, se hizo una evaluación de juicio de expertos.

El resultado final nos muestra que existe una relación significativa entre el los estilos de liderazgo autoritario coercitivo. Con el desempeño docente.

Se concluye que si existe una relación significativa entre el liderazgo directivo con el desempeño docente.

**Palabra Clave:** Liderazgo directivo, desempeño docente, liderazgo, motivación, aprendizaje, enseñanza, gestión.

## **ABSTRACT**

The objective of this research study is to determine the relationship between managerial leadership and teaching performance at the Adventist Educational Institution 28 de Julio de Tacna.

It is a correlational descriptive design research of a basic and non-experimental type. Based on a quantitative approach. They will collect information independently on the variables Leadership and teaching performance. The population was made up of 78 teachers from the Adventist Private Educational Institution "28 de Julio". A questionnaire of 28 items was applied for the directive leadership variable and 28 items for the teacher performance variable. For the validation of the content of the instruments that were applied, an assessment of expert judgment was made.

The final result shows us that there is a significant relationship between authoritarian coercive leadership styles. With the teaching performance.

It is concluded that there is a significant relationship between managerial leadership and teaching performance.

**Keyword:** Management leadership, teaching performance, leadership, motivation, learning, teaching, management.

## INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como propósito, determinar la existencia de relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de la ciudad de Tacna – 2017.

En total fueron encuestados 78 trabajadores de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de la ciudad de Tacna, se utilizó un cuestionario de 28 preguntas para la variable independiente “liderazgo directivo y un segundo cuestionario de 28 preguntas para la variable dependiente “desempeño docente”, en ambos casos las preguntas son de escala Likert; la investigación es de tipo básica y el diseño es descriptivo, correlacional, de corte transversal no experimental.

El trabajo de investigación se realizó con la seguridad de contribuir en la mejora de la educación en la institución educativa particular adventista “28 de Julio” de la ciudad de Tacna. Se resalta el liderazgo asumido por los directivos en relación a las diferentes dimensiones del buen desempeño de los docentes. El avance de la ciencia, la tecnología y la gran cantidad de información demandan nuevas necesidades y exigencias en esta sociedad cada vez más globalizada.

La investigación está desarrollada en cinco capítulos: el capítulo I trata acerca del planteamiento y la formulación del problema, además de la justificación y objetivos de la investigación. El capítulo II expone los antecedentes de investigación, las bases teóricas y definición de conceptos. El capítulo III está referido a las hipótesis, variables, al tipo, diseño y nivel de investigación, además

del ámbito, tiempo, población de investigación así como el procedimiento, técnicas e instrumentos que se utilizaron. En el capítulo IV se describe la metodología, el diseño, así como la recolección de la información, el tratamiento estadístico y procedimiento realizado en el trabajo. En el capítulo V se exponen las conclusiones y se proponen las recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El liderazgo directivo es una pieza clave para una gestión de calidad, que permitirá articular a los agentes educativos especialmente a los docentes a potenciar sus habilidades y capacidades lo que conllevará posteriormente a dictar clases con motivación y actualizadas. La institución educativa adventista “28 de Julio” tiene un alto índice de rotación de directores lo que no permite tener una adecuada planificación a mediano y largo plazo. Sumado a los diferentes estilos de liderazgo de cada director es urgente determinar si existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución.

Chiavenato (2006) afirma: “Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (p.36). Los directivos como líderes cumplen el papel fundamental en el desempeño docente, como son; orientar, monitorear y acompañar a sus maestros en el quehacer pedagógico. En la actualidad, hay directivos que no cumplen con el perfil profesional requerido para el éxito de la organización. La cual se refleja en un clima organizacional negativo creando malestar en los docentes y padres de familia.

Según MINEDU (2016) “Educar es acompañar a una persona en el proceso de generar estructuras propias internas, cognitivas y socioemocionales, para que logre el máximo de sus potencialidades”. (p.11). En nuestros días, la tarea de educar enfrenta nuevos desafíos, dado que también ha aparecido nuevos puestos laborales, simultáneamente se han extinguido trabajos tradicionales. Además podemos ver la masificación del uso de los TICs que le han dado un contenido de globalización que actualmente vivimos.

Por tanto al carecer de un estilo de liderazgo apropiado, no motivan, no estimulan, no tienen visión de la organización, sumado a la falta de identidad de la institución de parte de los docentes, dan como resultado alumnos con competencias deficientes, lo que repercute en el malestar de los padres.

Si se continua con estos problemas se tendrá directivos y docentes mediocres, individualistas, conformistas, rutinarios y el desempeño de los docentes será inestable lo que se verá reflejado en el bajo rendimiento académico de los alumnos; el clima organizacional se verá deteriorado. Sin innovación, sin planificación estratégica, sin un enfoque pedagógico se dará el inicio de las bases para la desaparición de la institución educativa.

Por lo expuesto, la investigación es de vital importancia debido a que permite verificar lo expuesto teóricamente. Por lo tanto se plantea la problemática de ¿Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de la ciudad de Tacna?

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema principal**

¿Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Existe relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017?

#### **Problema específico 2**

¿Existe relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017?

#### **Problema específico 3**

¿Existe relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017?

#### **Problema específico 4**

¿Existe relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación, se orienta a conocer el tipo de liderazgo que ejerce la administración de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de la ciudad de Tacna, y de qué forma favorece o no en el desempeño docente que tienen los profesores de la Institución Educativa. Teniendo en cuenta que el área de la educación privada es altamente competitiva y variable, justificándose la investigación por las siguientes razones:

Por su relevancia teórica, al utilizar bases teóricas desarrolladas por autores acerca de los temas de liderazgo y motivación, originarias de otras realidades sociales, que son tomadas en cuenta en la formación profesional de los directivos y administradores educativos.

Por su relevancia práctica, el sector educativo privado se constituye en una oportunidad de crecimiento económico, entendiendo que estamos en la era del conocimiento, donde la institución que se actualiza y diversifica sus programas educativos mediante programas cada vez más sistematizados, globales y actuales lograrán tener una ventaja competitiva sobre las empresas competidoras en el rubro de la educación.

El fracaso o éxito de las instituciones educativas depende de las personas quienes las dirigen y quienes en ella laboran. Las que dirigen el trabajo organizacionalmente, son las personas quienes definen los objetivos institucionales, las estrategias para lograrlos, la estructura, los procesos de trabajo, la visión y la misión. Utilizan los recursos financieros adecuadamente, motivan, estimulan capacitan, crean condiciones laborales adecuadas a sus colaboradores y toman las decisiones democráticamente acerca de la marcha de la organización. Estas personas determinan su gestión en función a un estilo de liderazgo que lo practica frente a sus colaboradores. Por lo tanto, son responsables de quienes integran la institución; de sus

capacidades, de su desempeño, de su compromiso depende la eficiencia y eficacia de crear un desempeño laboral favorable, un clima institucional agradable, de confianza franca y efectiva, con una comunicación abierta con sentido democrático horizontal.

La relación que se presente entre el liderazgo directivo y el desempeño docente es de suma importancia porque se podrá motivar y promover capacitaciones para los docentes lo que repercutirá en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, y por lo tanto formar verdaderos hombres y mujeres que puedan contribuir con sus competencias y habilidades desarrolladas a un mundo globalizado y altamente tecnificado.

Por lo tanto la investigación está dirigida a los directivos y docentes de la institución educativa particular adventista “28 de Julio” de la ciudad de Tacna.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Verificar si existe relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

**Objetivo específico 2**

Verificar si existe relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

**Objetivo específico 3**

Verificar si existe relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

**Objetivo específico 4**

Verificar si existe relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. Investigaciones nacionales**

**Gonzales y Machucha** (2017), realizaron la investigación “Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Inicial Nuestra Señora de la Esperanza del Distrito de Tambopata Puerto Maldonado”, presentada en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, de la ciudad de Puerto Maldonado para optar el Título Profesional de Licenciada de Educación llegando a las siguientes conclusiones:

Existe una relación significativa y directa entre el liderazgo y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado – 2016. El coeficiente de correlación entre las variables es de 0,546; y el nivel de confianza es de 95%. Donde el 4% consideran que el tipo de liderazgo que posee el director es autoritario coercitivo en un rango regular, un 12% de los docentes consideran que el estilo del director es autoritario benevolente en rango pésimo, el 52% de los docentes consideran que el liderazgo participativo esta en un rango de regular.

**Mestanza** (2017), realizó el siguiente trabajo de investigación “Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la Institución Educativa San Antonio de Jicamarca del Distrito de San Juan de Lurigancho de Lima Metropolitana”, presentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, de la ciudad de Lima para optar el grado de Maestro en Administración de la Educación, llegando a las siguientes conclusiones:

El 46,04% de los docentes consideran que el director gestiona con eficiencia la institución, el 55,10% de los docentes manifiestan que posee habilidad en el manejo administrativo de los recursos y el 44,90% de los docentes declaran que cuenta con competencia en la orientación de los procesos pedagógicos. Sin embargo, su desempeño profesional todavía no está a la altura del liderazgo de un director pedagógico. También se ha comprobado que el 87.76% de los docentes poseen muy buenas habilidades para el manejo del diseño de la programación curricular, el 57.14% son buenos en la aplicación de un sistema de evaluación. Lo que nos da a entender que existe un manejo eficiente en la elaboración de procesos así como en la ejecución de las unidades y las sesiones de aprendizaje. También es importante evaluar el rendimiento de los alumnos.

Se dio por comprobado que no existe una relación entre la capacidad en la gestión institucional y el desempeño profesional docente en la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”. Así mismo se comprobó que no existe una relación entre la habilidad en el manejo administrativo de los recursos educativos y el desempeño profesional docente, también se demostró que no existe relación entre la orientación de los procesos pedagógicos y el desempeño docente, así mismo no existe relación entre los procesos pedagógicos y el desempeño docente.

**Redolfo** (2015), realizó el trabajo de investigación denominado “Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja – Departamento de Junín – 2015”, presentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle de la ciudad de Lima para optar el Grado de Maestro en Ciencias de la Educación mención: Gestión Educacional, llegando a las siguientes conclusiones:

Que existe un 95% de confianza de relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente. Se dio por comprobado los resultados como contraste de prueba de hipótesis chi-cuadrado, cuyo valor es igual a 15,566, también el valor de chi-crítico es igual a 9,49 destacando 4 grados de libertad, considerando una significancia inferior a 0,05 por lo expuesto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis con variables relacionadas.

Se comprobó que existe relación entre el liderazgo pedagógico y la dimensión de preparación para el aprendizaje, cuyos resultados de contraste son la hipótesis chi-calculado (17,528) y el chi-crítico (9,49).

Se comprobó que existe relación entre el liderazgo pedagógico y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, se dio como resultado un contraste de hipótesis chi-calculado (18,301) y chi-crítico (9,49). Además se comprobó que existe relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión de la escuela en las instituciones educativas públicas. Con un contraste de hipótesis chi-calculado (19,081) y el chi-crítico (9,49). Además se comprobó que existe relación entre el liderazgo pedagógico con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Tal como se demostró con el contraste de hipótesis chi-calculado (14,724) y el chi-crítico (9,49).

### 2.1.2 Investigaciones internacionales

Según **Raxuleu** (2014), realizó la investigación “Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente”, presentada en la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar de la ciudad de Quetzaltenango para optar la Licenciatura en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas, llegando a las siguientes conclusiones:

Que los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar N° 07-06-03 tuvieron una calificación a un nivel eficiente como se ven en los indicadores propuestos por autores diversos en el área de liderazgo directivo escolar. Sin embargo la puntuación cuantitativa está muy por debajo de lo óptimo.

Se comprobó que existe una relación entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. Las respuestas inciden en el desenvolvimiento de los directores frente a las acciones que impulsa siempre va a afectar o influir en alguna pedagógica de los docentes en sus respectivas aulas.

Los directores y su liderazgo, mediante los encuestados dieron resultados favorables en ocho de los once aspectos revisados y medidos, es importante resaltar que en uno de los indicadores corresponde a la fortaleza, también está en el indicador de crear un buen ambiente de respeto y confianza. También es importante que la puntuación más baja se ubique en la evaluación del desempeño del docente.

Los docentes demostraron una buena calificación en desempeño pedagógico en las aulas, así mismo los estudiantes

manifestaron que los docentes apoyan el liderazgo del director mediante acciones concretas de apoyo a la administración. Los docentes tienen cuatro indicadores que son el fomento de aprendizaje, utilización de diversos recursos didácticos, también atención a las necesidades de aprendizaje y motivación incentivación al estudiante. Por el lado contrario los aspectos deficientes son; la planificación conjunta, el reforzamiento del aprendizaje, la comunicación con padres de familia y el uso de la tecnología. La deficiencia con mayor deficiencia es el reforzamiento del aprendizaje.

**Flores (2015)**, realizó la investigación “El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes”, presentada en el Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada de España para optar el Grado de Doctor en Educación, llegando a las siguientes conclusiones:

Que la revisión de la literatura, permitió identificar los cambios que han experimentado el sistema educativo y la sociedad chilena, del mismo modo, los cambios en las organizaciones a nivel nacional e internacional. En la actualidad existe unanimidad entre los modelos de acreditación de la calidad, respecto a identificar en el liderazgo como una de sus áreas fundamentales, siendo respaldado por las profusas investigaciones sobre el liderazgo, en diversas ramas del conocimiento, entre ellas un modelo teórico resultó especialmente inspirador, nos referimos al liderazgo transformacional introducido por Bass en 1985. En cuya base se estableció la conjetura de estudio, la cual sostiene que el estilo de liderazgo que manifiestan los equipos directivos de centros escolares con buenos resultados de aprendizaje en sus estudiantes es más cercano al estilo de liderazgo transformacional.

Según **Gonzales** (2013), realizó la investigación “El liderazgo directivo en la escuela república de Grecia ¿Qué falta por hacer?”, presentada en la Facultad de Educación de la Universidad Jesuita de Chile para optar el Grado de Magister en Gestión y Dirección Educacional, llegando a las siguientes conclusiones:

El trabajo de investigación da como punto principal la función del Director y la Jefa de Unidad Técnica de la Escuela República de Grecia, con su liderazgo práctico, así como el rol construido por los docentes.

El primer componente que utilizó el director fue la de delegar su liderazgo a la Jefa de unidad técnica, lo que se visualizó en algo más disperso, y a la vez disminuido, sumado a ello se ve que no se ha instalado un discurso claro, además de un entorno que impulse a los docentes de la institución en establecer propósitos comunes para todos.

El segundo componente se entiende como la utilización de las prácticas que promueve el director en el trabajo efectivo de los docentes en las aulas de clase.

El tercer componente notable es la relación de la capacidad de gestionar excelentes prácticas de enseñanza y aprendizaje, dado que se mantiene la relación permanente con los docentes, a través de un consejo de profesores, así también con entrevistas estructuradas a los docentes.

El cuarto componente es la impericia de la institución educativa de fomentar un entorno de clima y cultura organizacional adecuada para los actores fundamentales de la institución.

Una afirmación del aprendizaje logrado es importante en esta investigación puesto que una variable efectiva y necesaria es el liderazgo directivo con la cual se construirá una institución activa es de conocimiento que en la Ley de Jornada Escolar Completa (N 19.523), menciona que la función principal del director es “conducir y liderar el Proyecto Educativo Institucional”. Por lo tanto no se tiene que delegarse el liderazgo, manteniéndose de esta manera el puesto del director quien fomentará la armonía y desarrollará los aspectos relacionadas a la cultura y los valores que deben ser practicadas por todos los integrantes de la institución. La misma ley general de educación delega mayores responsabilidades en la administración directiva, pero la función del director no queda en segundo plano, se debe comprender que la delegación de responsabilidades a los equipos directivos, está considerada para el cumplimiento de las metas de la institución, entonces la presencia del director ejercida en la base de la formación de calidad escolar mediante su liderazgo se consolida en las actividades que realiza la autoridad mencionada.

### **2.1.3 Artículos científicos**

Según **Sierra** (2016), realizó el artículo de investigación “Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible”. Fue publicada en la Revista Escuela de Administración de Negocios de la Universidad EAN Bogotá - Colombia, llegando a las siguientes conclusiones:

Las organizaciones educativas tienen un sistema central de valores compartidos que construyen la estrategia, el sistema y su estructura sobre bases sólidas sustentadas en su filosofía institucional. Sin embargo, son las personas quienes la hacen posible con su liderazgo, que otorga poder y autoridad, y genera más innovación,

iniciativa y compromiso. La ética no se ve como concepto sino como valor compartido cuando se aprende y se vive éticamente, es decir, es ser ético con principios y valores que constituyen la cultura organizacional.

En síntesis, el liderazgo educativo se construye en la relación de todos los elementos expresados hasta ahora y en la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de sus líderes y la cohesión entre la visión de futuro de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo humano de las personas que la componen.

Se puede concluir que el liderazgo educativo tiene que ver con las personas y sus comportamientos frente a sus cualidades, características y competencias de los líderes y nivel individual, lo cual se proyecta en toda la organización educativa. En consecuencia, las competencias directivas refuerzan el liderazgo educativo representado en los líderes y que por ende, promueven la calidad educativa y la eficiencia en sus procesos.

La sostenibilidad es fuente del desarrollo educativo en cuanto a los factores que influyen en la formación, como es lo social, económico y ambiental, mediado por la ética, con relación a los principios y valores. El liderazgo educativo en el sentido de lo humano, trasciende a lo profesional y genera cultura de la innovación y la creatividad”

Según **Gaytan, Cano y Gutierrez** (2013). Realizó el artículo de investigación “Estándares de desempeño docente, llegaron para no quedarse”. Fue publicada en la Revista de Investigación Educativa de la REDIECH (Red de Investigadores Educativos Chihuahua A.C.) de la ciudad de México, llegando a las siguientes conclusiones:

Que los estándares de desempeño docente como forma de evaluación del profesorado es muy amplia; esta dispersión es un indicador de poca claridad del término para los docentes y es lógico porque hasta la fecha dichos estándares se han quedado solo en una promesa. Al contextualizar dichos términos e identificar el campo de representación, es posible observar que un sector importante del profesorado (38.7%) ven en ellos una medición, lo que dista de una evaluación que rescate realmente su desempeño profesional; otro grupo (27%) resalta la importancia de la formación docente como medio para alcanzarlos y, de esta manera obtener mejores resultados en las evaluaciones de su desempeño; un sector más (26%), se ha apropiado del discurso normativo al hacer mención de la calidad y la mejora, que han sido algunos de los principales términos que abanderan la reforma educativa; un grupo (8,3%) que es el más reducido, los considera inapropiados. Sin embargo, este último porcentaje se incrementa al indagar sobre aspectos más concretos sobre los Estándares de Desempeño Docente ante los cuales no se obtuvieron altos porcentajes en las actitudes positivas con respecto a la eficacia, conocimiento, claridad, adecuación y congruencia con la práctica docente del profesorado y, de esta manera, parece que los resultados obtenidos abonan o se unen a la crítica realizada por algunos académicos y sectores magisteriales, a las propuestas de evaluación estandarizadas, que sostienen que “la resistencia no solo ha obligado a modificar los términos en que originalmente se pensaba implantar el proyecto, sino que ha generado demandas y visiones mucho más amplias y distintas de lo que puede ser la educación y la evaluación en el país (Aboites, 2012. P.19).

Según **Espinoza** (2014) Realizó el artículo de investigación “La inteligencia emocional y el desempeño por competencias de docentes en la I.E. Mentas Brillantes – Trujillo, 2014”. Fue publicada

en la Revista de Investigación y Cultura UCV-HACER de la Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo – Perú, llegando a las siguientes conclusiones:

En la investigación se identificaron los niveles de inteligencia emocional de los docentes de institución educativa correspondiente a cada componente como el intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo del estrés estado de ánimo general, en donde el 35% de docentes obtuvo un nivel promedio, otro 35% tuvo un nivel alto y un 30% un nivel bajo. Con lo cual un 65% de docentes estaría necesitando mejorar su entrenamiento emocional.

Se identificaron los niveles de desempeño por competencias de los docentes de la Institución Educativa, considerando las competencias de logro, influencia y cognoscitiva, de ayuda y servicio, de eficacia personal y comunicativa, en donde se observó que el 35% de docentes tiene un nivel promedio, otro 35% tiene un nivel bajo y un 30% tiene un nivel alto. Indicándose de este modo que un 70% de los docentes necesita trabajar en sus competencias blandas además de las duras. Finalmente se probó la segunda hipótesis específica en la cual existe una relación significativa con un valor de  $r=0.486$  entre el componente interpersonal y la competencia de influencia y cognoscitiva que muestran el desempeño de los docentes en la Institución Educativa Mentas Brillantes Trujillo 2014.

**Martinez** (2017), elaboró el artículo de investigación “La incidencia del liderazgo y el clima escolar en la satisfacción laboral de los docentes en América Latina”. Fue recopilada para los archivos analíticos de políticas educativas de la Universidad Estatal de Arizona – Estados Unidos, llegando a las siguientes conclusiones:

El ambiente laboral, el clima de aula, el apoyo de la dirección son las variables que más impactan sobre el grado de satisfacción laboral de los docentes en Latinoamérica. Los resultados son coherentes con los aportados Klassen y Chiu (2010) quienes confirman que un ambiente laboral sin presión y un clima de aula que favorezca el aprendizaje mejora la satisfacción laboral de los docentes. O con los encontrados por Lee y sus colaboradores (1991) quienes indican que un ambiente ordenado, y el liderazgo escolar son las variables que afectan positivamente a la satisfacción de los docentes en la escuela.

Dentro de las variables del director escolar, dos han resultado hacer una aportación significativa a la satisfacción del docente: la experiencia como director en la escuela y el nivel de formación que éste tenga. Así una mayor cantidad de años de experiencia y haber cursado estudios superiores frente a formación básica se relaciona con un mayor nivel de satisfacción del docente hacia su trabajo. Resultado que son coherentes a los aportados en el macro estudio elaborado por Murillo y Martines-Garrico (2015) para América Latina en donde identifican que la formación de los directores escolares se han convertido en un factor inequidad en las escuelas.

**Meza y Flores** (2014), elaboraron el artículo de investigación “El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado”. Fue recopilada como estudio de caso de Universidad de Costa Rica – San Pedro – Costa Rica, llegando a las siguientes conclusiones:

El liderazgo transformacional como lo afirman Cardona y Wilkinson (2010, p.45) apunta a que el profesor es un agente de cambio, que influye en las personas (estudiantes) para que se

esfuercen voluntaria y entusiastamente en la consecución de las metas y/o tareas establecidas. La teoría de Bass, sustenta que el líder (en este caso, el docente) es aquel que potencia el interés hacia el logro y la formación continua de sus colaboradores (sus estudiantes). Les anima a trascender en su interés individual con miras a un bien común: grupal, organizacional y/o social.

El docente va desarrollando el liderazgo transformacional con cierto sello institucional, que se da al establecer el plan de mejora del centro educativo; es decir, cada curso de capacitación, ya encaminado a desarrollar de manera implícita en el docente factores del liderazgo transformacional. A su vez, se observa en términos generales, que las variables personales de los profesores (edad, sexo, formación profesional, experiencia docente, y antigüedad) no inciden en la percepción de liderazgo ejercida como profesor.

Al hablar de las limitaciones de la investigación, se señala que al dirigirse el estudio a una población pequeña y en una sola institución educativa, no permite que las correlaciones sean de mayor significancia, y esto conlleva a considerarse como un estudio parcial.

**Bolívar** (2011), Realizó el artículo de investigación “Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente”. Publicada en la Revista EDUCAR de la Universidad Autónoma de Barcelona – España, llegando a las siguientes conclusiones:

El artículo defiende la tesis, apoyada por la literatura y las experiencias internacionales, de que un liderazgo pedagógico requiere, en paralelo, una comunidad de aprendizaje, donde el profesorado desempeñe, a su vez, el papel de líder. Las nuevas demandas a la

escuela exigen el liderazgo formales han de favorecer el liderazgo múltiple del profesorado, creando condiciones y oportunidades para el desarrollo profesional y organizacional. Desde una concepción más orgánica y horizontal, el profesorado ha de ser líder en su propio contexto.

Por eso, una formación orientada al desarrollo de competencias para un liderazgo centrado en el aprendizaje incluye distribuir el liderazgo entre un profesorado capacitado. Construir condiciones para un desarrollo de las competencias docentes requiere una cultura de colaboración, en torno a un proyecto educativo, para la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Según **Venegas** (2013), Realizó el artículo de investigación “Hacia la innovación en la formación inicial docente para un desempeño exitoso en contextos alta vulnerabilidad social y educativa”. Publicada en la Revista REXE (Revista de Estudios y Experiencias en Educación) de la Universidad Católica de la Santísima Concepción – Chile, llegando a las siguientes conclusiones:

El último año la política pública ha tendido a centrar la mirada de la Formación Inicial Docente (FID) en su homogenización, concretamente, en el sobredimensionamiento de las competencias profesionales de manejo de contenido disciplinar, y de habilidades técnicas de uso del lenguaje y la comunicación, por ejemplo, en los “Estándares Orientadores para Egresados de Carrera de Pedagogía en Educación Básica” (Minedu, 2011). Por ello, resulta contraproducente el discurso de la autoridad administradora del Estado en función al respeto de la diversidad y la diferencia social, sobre todo, en el ámbito educativo.

Gran parte de la política pública y privada para FID insiste en la desvalorización del contexto y del aporte de la comunidad extraescolar a la transformación y mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, incluso, se advierte más proclive a la uniformación, al pensamiento único, el uso del lenguaje bajo un fin estratégico, y a la automatización del ser y del hacer, justamente, todo aquello que nuestra sociedad actual tiende a rechazar.

La contextualización de las prácticas educativas, más que un “cliché” de adaptación a los nuevos tiempos, es una necesidad apremiante, fundamentalmente en los espacios con capital cultural desmejorado. Escenarios en donde el conocimiento escolar y el modo conservador de ser enseñado presentan un carácter absolutamente diferenciado y deslegitimado para los sujetos del contexto.

El presente trabajo pretende proponer y promover un conjunto de orientaciones de carácter incluso y dialógico para la Formación Inicial Docente para el desempeño laboral exitoso en contextos vulnerables extraídos del estudio Fonide (3/2007) denominado “un modelo de competencias profesionales para la formación inicial de profesores de educación básica en el subsector de lenguaje y comunicación para un desempeño laboral exitoso en contexto de vulnerabilidad social y económica”.

Se ha evidenciado que los resultados escolares (Simce 2009) en nuestro país tienen directa relación con el grupo socioeconómico perteneciente, por cuanto se requiere de una Formación Inicial Docente diferenciada para el desempeño con alumnado proveniente de contexto de alta vulnerabilidad social y educativa pues son quienes presentan los más bajos resultados en aprendizajes de calidad.

Se proponen cinco orientaciones curriculares correspondientes a los hallazgos científicos desarrollados hasta la fecha y que evidencian ser altamente exitosos en el logro de aprendizajes instrumentales y sociales de calidad con el alumnado en desventajas. Es preciso formar especialmente a los docentes para contextos vulnerables en ámbitos del conocimiento y la experiencia práctica en la vulnerabilidad educativa y social; en los fundamentos de la pedagogía inclusiva; en la construcción intersubjetiva de la pedagogía inclusiva; en la construcción intersubjetiva de la pedagogía dialógica y en la formación en la gestión de redes sociales, pues se demuestra que la asociación y la solidaridad son elementos claves para el logro de aprendizaje en espacios en desventaja.

Se concluye la necesidad de romper con la homogeneidad en la Formación Inicial Docente de nuestro país y la incompreensión de las políticas educativas sobre lo vital y prioritario que resulta del trabajo diferenciado y concreto en los escenarios vulnerables para el logro igualitario de éxito escolar.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Líder**

**MINEDU** (2014) considera al “líder como la persona que influye, inspira y moviliza las acciones en función de lo pedagógico” (p.14). Por lo tanto podemos concluir que el líder es aquella persona que puede organizar, conducir y dirigir a un grupo de personas que confían en él.

### 2.2.2 Liderazgo

Las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido.

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

La Real Academia Española considera que liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, grupo social o de otra colectividad.

### 2.2.3 Liderazgo Pedagógico

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

#### 2.2.4 Teorías sobre Liderazgo de Likert

Según **Reyes** (2004) expone que el “exponente de la administración participativa y la psicología industrial Likert y sus asociados de la Universidad de Michigan “han estudiado seriamente los patrones, estilos de los líderes y administradores durante tres décadas”. (p.30). Con el devenir de las investigaciones el desarrollo ciertas ideas y enfoques para la comprensión del comportamiento de los líderes. Manifestó que hablar de estilos de liderazgo es referirse “al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados” **Much** (1997)

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

Sin embargo con la aparición de nuevas teorías de liderazgo, la propuesta de **Likert**, que aparece como materia de conocimiento en cualquier libro especializado, no ha perdido su utilidad y vigencia. Es por tal motivo que lo aplicaremos en el presente estudio. Al respecto, refiere también el investigador Valencia (2008) que “las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert, sino que las personas son la organización”(p.43). Respetando esta orientación personalista propuso los cuatro estilos directivos, pero antes de establecer los mismos se tiene que considerar la descripción de los cuatro criterios o

factores que los determinan, a saber los procesos decisorios, los sistemas de comunicación, las relaciones interpersonales, y el sistema de recompensas y castigos.

La toma de decisión constituye el factor esencial en la permanencia de una organización cuya influencia se relaciona con el sujeto que tiene el poder y la autoridad para ejercerlo (por ejemplo, el líder directivo), Se parte de la valoración de las fuentes informativas y la evaluación de los resultados en la toma de decisiones, así como su impacto. Por otra parte, los sistemas de comunicación e intercambio de información entre la autoridad y los subordinados deben eficaces y eficientes. Puesto que la información errónea, insuficiente o no transmitida de manera oportuna ocasiona fallos y equívocos en los dirigidos llegando a generar resquebrajamientos y desconfianza de los subordinados a sus superiores. Como afirma **Reyes** (2004) el comportamiento del directivo efectivo “se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales en una unidad”.(p.30)

También es importante consolidar y construir las relaciones interpersonales, dado que las diferentes habilidades consolidaran el trabajo en equipo con fines y metas precisas y óptimas. Las recompensas y castigos como medio de motivación y control pretenden enrumbar las acciones del personal en el logro de los objetivos, reforzando conductas positivas que alienten la consecución de metas y mejorando comportamientos negativos que vayan en contra de los fines institucionales. Como ejemplos de recompensas disponemos de cartas de felicitación, bonos, designación para participar en eventos o capacitaciones representando a la institución, en cuanto a las medidas correctivas, se tienen la llamada de atención verbal, la amonestación escrita y el proceso administrativo.

### 2.2.5 Liderazgo Autoritario Coercitivo

**Sorados** (2010) lo nombra como autoritario explotador. “Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización”. (p. 37). Este estilo se halla centralizado totalmente en la cúpula por lo que las decisiones unidireccionales son monopolizadas por el nivel superior y siempre vienen de arriba hacia abajo. Se presentan una comunicación vertical descendente de carácter precario para llevar órdenes, notándose un claro distanciamiento entre el directivo y los subordinados que se encuentran aislados en los cargos. La ejecución se encuentra supeditada al temor de los castigos, las sanciones y las medidas se rigen por la cadena de mando al carecer de confianza en los subalternos. La satisfacción de necesidades se halla en un fisiológico y de seguridad. Asimismo, se desarrolla una organización informal en contraposición a los objetivos de la institución y, por lo tanto, perjudicial.

### 2.2.6 Liderazgo Autoritario Benevolente

**Sorados** (2010) lo nombra como autoritario explotador. “Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización”. (p. 37). Este estilo se halla centralizado totalmente en la cúpula por lo que las decisiones unidireccionales son monopolizadas por el nivel superior y siempre vienen de arriba hacia abajo. Se presentan una comunicación vertical descendente de carácter precario para llevar

órdenes, notándose un claro distanciamiento entre el directivo y los subordinados que se encuentran aislados en los cargos. La ejecución se encuentra supeditada al temor de los castigos, las sanciones y las medidas se rigen por la cadena de mando al carecer de confianza en los subalternos. La satisfacción de necesidades se halla en un fisiológico y de seguridad. Asimismo, se desarrolla una organización informal en contraposición a los objetivos de la institución y, por lo tanto, perjudicial.

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

### **2.2.7 Liderazgo Consultivo**

Este estilo o sistema es indicado por **Gil, M y Giner, F.** (2007) “Tiene cierta confianza en los subordinados pero no completa, suelen usar constructivamente las ideas y opiniones de éstos”, (p. 324). Permite la consulta a los subordinados y la delegación, pero el

derecho a la última palabra siempre proviene de la dirección, es decir, las decisiones vitales, generales y de política amplia provienen del nivel superior, permitiendo la toma de decisiones concretas a niveles inferiores. La comunicación fluye en ambos sentidos tanto vertical como horizontalmente. Los subalternos tienen cierta autonomía en su trabajo promoviéndose la participación en los procesos de control. La empresa intenta facilitar la evolución de una organización saludable puesto que existe confianza en la persona y sus relaciones. Énfasis en las recompensas materiales y en el otorgamiento de reconocimientos para promover el involucramiento del personal con las metas del centro de labores, las sanciones no son frecuentes.

### **2.2.8 Liderazgo Participativo**

El denominado sistema 4, donde los directivos tienen completa confianza en el trabajo de los integrantes del grupo en todos los aspectos, es **Reyes** (2004)“el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo de la empresa”, (p.31). Aquí se proporcionan recompensas económicas y reconocimientos sociales, las sanciones son raras y se deciden por el grupo, se pone en práctica un sistema de participación grupal con políticas definidas, se consigue el involucramiento del grupo en la realización de altos objetivos de performance, se promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos, la comunicación es en todos los sentidos, existe proximidad psicológica entre superior y subordinado, toma de decisiones a nivel de grupo, etc. **Valencia**”(2008)“Los intercambios entre la administración y los empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control está muy distribuida, e incluso las unidades inferiores participan por completo, (p.51). En este caso, las organizaciones formal e informal por lo general son la misma; se llega, por ende, a la obtención de las

metas debido a la confluencia de los grupos sociales en un interés común.

**Gil, M y Giner, F.** (2007), expresan que “Likert y su grupo llegan a la conclusión de que el sistema más eficiente era el liderazgo participativo y democrático. Con la finalidad de ampliar el bagaje teórico sobre liderazgo participativo y democrático”. (p.324) Lo que permite confrontar los otros criterios tomados para definir una tipología específica. Algunos de los principales enfoques teóricos existentes respecto al liderazgo son; las teorías situacionales de liderazgo y liderazgo transaccional – liderazgo transformacional.

### **2.2.9 Liderazgo en las organizaciones**

Es indudable que, aunque en la actualidad existe gran diversidad de conceptos sobre lo que ha de ser el liderazgo como rasgo de dirección de las organizaciones de toda índole, parece haber consenso en que el liderazgo en las organizaciones debe consistir en inspirar y guiar a las personas hacia el logro de los objetivos de las organización.

No obstante para **Lussier, R; Achua, C.** (2002)“el liderazgo es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa para lograr los objetivos de las organizaciones a través del cambio”.(p.7)

Por otra parte, según **Bernal, C. y Sierra, H.** (2004)“el liderazgo es entendido como el proceso de interrelación entre los directivos de las organizaciones y sus colaboradores, que consiste en inspirarse confianza y apoyo mutuamente para el logro de los

objetivos organizacionales y personales en el contexto de las organizaciones”. (p.171)

### **2.2.10 Teorías generales sobre liderazgo en las organizaciones**

#### **Teoría de los rasgos de personalidad**

Según **Bernal, C. y Sierra, H.** (2004)“Esta teoría parte del criterio de que los líderes nacen, no se hacen, y por ende, propone un conjunto de características o rasgos físicos (personas saludables con grandes dosis de energía física), psicológicas (personas con capacidad de autocontrol y dominio de su mismas, poder de persuasión, autonomía), e intelectuales (personas con capacidad de oratoria, creativas, innovadoras, con facilidad de aprendizaje) que distinguen a los líderes de los seguidores o a los buenos líderes de los ineficientes”.(p.172)

De acuerdo con esta teoría, los rasgos son atributos personales que se pueden denominar “líderes”; estos rasgos son el aspecto físico, psicológico, intelectual y social, y, por ello, las organizaciones deben identificar a personas con dichos rasgos de personalidad en términos de presencia física saludable, poder de persuasión, autocontrol y dominio de sí misma, y que también sean creativas y con gran capacidad de aprendizaje, entre otros rasgos para desempeñar posiciones de liderazgo, ya que de la presencia de estos rasgos de personalidad de los individuos depende el éxito de su liderazgo.

#### **Teoría de los estilos de liderazgo**

Otra teoría considera que el liderazgo de las personas o los grupos están en función de los estilos (formas) de ejercer influencia

por parte del líder en sus seguidores, es decir que es la conducta de los líderes y no los rasgos de personalidad lo que determina la influencia y la relación con sus seguidores. Los principales estilos de liderazgo son tres y se desarrollan a continuación.

**Liderazgo autocrático.-** Este estilo de liderazgo se da cuando el líder centraliza la autoridad y ejerce su influencia en sus seguidores mediante el uso del poder, ya sea legítimo o coercitivo, y usualmente utiliza el premio o el castigo para persuadirlos.

**Liderazgo democrático.-** El liderazgo democrático es un estilo ejercer influencia en el cual el líder delega autoridad en sus seguidores, estimula la participación de éstos y basa su poder en su cualidad de experto y su buen ejemplo.

**Liderazgo carismático.-** En el liderazgo carismático, el líder se caracteriza por su poder de persuasión al ser admirado positivamente por sus seguidores y basa su liderazgo en el vínculo emocional que se establece entre él y aquellos. Los líderes carismáticos tienen metas ideales que desean alcanzar y un fuerte compromiso personal con sus metas, se los percibe como no convencionales, son asertivos, poseen confianza en si mismos y sus seguidores los consideran protectores.

### **Teoría situacional o de contingencias.**

Según **Bernal, C. y Sierra, H.** (2004), comenta que “esta teoría del liderazgo considera que el liderazgo de las personas, las organizaciones y las naciones está en función de las relaciones entre las situaciones particulares de cada persona y las situaciones del entorno, es decir que una persona es líder en un momento determinado pero no en otro, ya que es el líder por circunstancias y no por rasgos

de personalidad o por el estilo de relacionarse con otros individuos”. (p.173). Por ejemplo, una persona puede ser líder en un momento determinado porque es quien en ese momento tiene mayor conocimiento de un hecho particular y que es relevante en esa circunstancia, pero en otro momento esa misma persona deja de ser líder ante una situación diferente, en la que lo importante ya no es el conocimiento de ese aspecto sino de otro. Una persona que sabe de primeros auxilios es líder en momentos en que se requieren primeros auxilios, pero no será líder en una reunión de gastronomía si hay expertos en el tema.

### **2.2.11 Enfoques modernos sobre liderazgo.**

#### **Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional, de acuerdo con **Lussier, R; Achua, C.** (2002) se centra en “los logros de los líderes, más que en sus características personales y las reacciones de sus seguidores”. (p.10). Este tipo de liderazgo sirve para cambiar su estatus quo, ya que articula las situaciones de un sistema u organización con una visión convincente de lo que podrá ser dicho sistema u organización para sus seguidores en un horizonte de tiempo determinado. Es propio de los líderes transformacionales promover cambios significativos tanto en sus seguidores como en las organizaciones.

#### **Liderazgo estratégico**

Este tipo de liderazgo es un proceso que consiste en que la dirección de las organizaciones asume la conducción e inspiración necesaria para diseñar e implementar la misión, la visión, el objetivo de la organización y las estrategias para lograrlos, así como conseguir

el compromiso de las demás personas en la organización en cuanto a poner todo su empeño en ese propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.

### **Liderazgo de servicio**

Este estilo de liderazgo enfatiza la importancia de que la principal característica de todo líder ha de ser la de trascender el interés personal a favor de las necesidades de los demás, animando, promoviendo, facilitando el desarrollo integral de sus seguidores.

### **Liderazgo basado en valores**

Independientemente del estilo de liderazgo que se manifieste en las organizaciones, dos de las características de un buen liderazgo son la transmisión y el énfasis que se deben dar a la práctica de los valores humanos y organizacionales, que garanticen y promuevan el desarrollo humano integral y no únicamente el desarrollo organizacional.

### **Liderazgo e inteligencia emocional**

**Bernal, C. y Sierra, H.** (2004) comentan que *“Goleman menciona que la inteligencia emocional es entendida como la capacidad para percibir las emociones de una persona o grupo orientadas al logro de resultados positivos”*. (p.175) Es decir que la inteligencia emocional es la capacidad de conocer y orientar las emociones propias y ajenas, con el propósito de lograr fines positivos en el personal y también en la organización.

- Conciencia de uno mismo.- Entendida como la capacidad de reconocer los propios sentimientos, emociones o estados de ánimo.
- Equilibrio anímico.- es la capacidad del autocontrol del malhumor o de conductas indeseables que generan efectos perjudiciales tanto para el desempeño personal como para las relaciones interpersonales y los resultados organizacionales.
- Motivación.- consiste en la capacidad para autoinducir emociones y estados de ánimo positivos, confianza, entusiasmo y optimismo, con el propósito de lograr resultados positivos en el ámbito personal y organizacional.
- Autocontrol de impulsos.- es la capacidad de las personas para tener dominio de sí mismas y actuar de forma consciente y no por impulsos puramente sensoriales.
- Sociabilidad.- es la capacidad de una persona para conocer y orientar las emociones y los estados de ánimo de otras hacia el logro de resultados personales y organizacionales positivos.

Según Goleman, hoy día la inteligencia emocional juega un rol fundamental en la función directiva de las organizaciones y en particular en los procesos de liderazgo, ante lo cual este autor considera que en las organizaciones se dan diferentes estilos de liderazgo de acuerdo con las diferentes destrezas de la inteligencia emocional: Estos estilos de liderazgo son: visionarios, instructor, afiliador, democrático, proactivo y autoritario.

### 2.2.12 La gerencia y el liderazgo corporativo en el nuevo ambiente de las organizaciones.

**Bernal, C. y Sierra, H.** (2004) mencionan que “entiende por gerencia la dirección de la organización que no participa de la operación regular de procesos o unidades, excepto en su diseño”. (p.179), como afirma **Mota, P.**(1993)“es la dirigencia empresarial encargada de conducir la organización hacia el desarrollo de su misión y el logro de su gran propósito con la colaboración de los demás trabajadores”(p.23)

En tanto, **Ducker, P.** (2000) comenta que “la definición correcta de gerencia es la función responsable por el desempeño de toda la gente de la cual depende su propio desempeño”. (p.27)

Sobre la base de las anotaciones anteriores sobre el personal directivo, y atendiendo a los retos que hoy presenta el nuevo ambiente de los negocios, es indudable que la permanencia y la competitividad de las organizaciones demandan nuevos modelos o estilos de dirección y, por supuesto, un nuevo liderazgo.

En la era de la tecnología, de la información y del conocimiento, con una sociedad más educada y con exigencias más complejas por parte de los clientes y la competencia, con trabajadores más capacitados que demandan mayor participación y relaciones menos autoritarias, las organizaciones del siglo XXI requieren personal administrativo o directivo más democrático que base su capacidad de influencia en el poder del convencimiento y ejemplo más que imposición.

El personal directivo o administrativo tiene, así la misión de ser líder que fomenta el liderazgo en todas y cada una de las personas que laboran en la organización mediante la orientación del desarrollo del potencial humano, como requisito de un continuo aprendizaje y de la construcción de una cultura de liderazgo corporativo.

Los directivos de las nuevas organizaciones deben ser proactivos, visionarios, para dar seguridad y rumbo a sus colaboradores y clientes, en otras palabras, deben ser líderes corporativos.

Los líderes corporativos deben ser personas al servicio de sus colaboradores, y estar atentos a apoyar cualquier inquietud y estimular el desarrollo de las potencialidades de quienes trabajan con ellos y para la organización. Requieren ser personas comprometidas con la organización y, en particular, con su gente. Así las empresas serán más efectivas si las personas confían en el compromiso de sus líderes corporativos.

Además, los directivos o líderes corporativos deben liberar y guiar la energía, tanto de las personas individuales como de la organización como conjunto. Los gerentes deben estar disponibles para escuchar, motivar y dar autonomía a sus colaboradores, liberar sus energías y trabajar en equipo. Los directivos deben ser fuente de inspiración para sus colaboradores, y su gran fortaleza será inspirar liderazgo en todos y cada uno de sus colaboradores y, por ende, construir una cultura de liderazgo en el conjunto de la organización para desempeñarse con competitividad en un entorno cambiante.

**Aburdene, P y Naisbitt, J.** (1998) afirman que “hoy es necesario reemplazar al directivo dictador por el directivo como

maestro, facilitador y guía. Se requieren directivos que estimulan las soluciones por parte de quienes tienen las mejores ideas, los individuos que están realizando el trabajo”.(p.27). Ahora una responsabilidad ineludible de la gerencia es centrarse en la misión del negocio. Una misión conocida y compartida por todos en la organización ayuda a la focalización de las energías, si se tienen siempre como guía la visión y los valores corporativos.

Sin embargo es importante resaltar que los directivos, además de comunicar una visión convincente, requieren dinamizar el conjunto de la organización para crear una fuerza unificada, lo que hace que tenga claro que el liderazgo debe extenderse más allá del individuo motivador. Por consiguiente, la tarea de los nuevos directivos es promover líderes en todos los ámbitos de la organización.

Es indudable que el talento, el compromiso y el impulso de todas las personas en la organización son la estrategia más adecuada para generar ventaja competitiva a largo plazo por parte de las organizaciones de toda índole, y esto es algo que los nuevos directivos deben tener claro.

### **2.2.13 Desempeño**

Una preocupación constante de las organizaciones es lograr que la excelencia individual repercuta en el éxito organizacional. Sin embargo, esta excelencia debe mostrar eficiencia y eficacia para lograr la visión propuesta.

**Chiavenato** (2006), considera que desempeño “*es el comportamiento del rol del ocupante del cargo*” (p.356), para este

autor el aspecto situacional es factor de primer orden que influye en la conducta laboral.

#### **2.2.14 Desempeño docente**

El desempeño docente tiene que ver con la actividad laboral que desarrolla el educador en un contexto sociocultural determinado, por ello no hay un concepto universal y homogéneo, incluye diferentes perfiles, trayectorias, niveles (inicial, primaria y secundaria).

Según **Hidalgo** (2009), señala que el desempeño es: “un conjunto de actividades que un docente lleva a cabo en el marco de su función como tal y comprenden desde la programación y preparación de las clases hasta las coordinaciones con otros docentes y con los directivos para cuestiones relativas al currículo y la gestión de la institución educativa, pasando por supuesto por el desarrollo de las clases o sesiones de aprendizaje, la evaluación de los aprendizajes, el seguimiento individualizado de los alumnos, la información que se le debe brindar a los padres y la evaluación de la propia práctica”(p.6)

Así mismo, la **UNESCO** (2007), desde el punto de vista formativo, considera: Los ambientes formáticos requieren de una deconstrucción y reconstrucción del rol docente como coordinador, guía, mediador, facilitador de interacciones en el proceso de aprendizaje; orientado a educar, formar integralmente, atender las necesidades e intereses de los estudiantes, manejar conocimientos sobre los temas que se trabajen, para poner en práctica situaciones didácticas y contar con los elementos pedagógicos para favorecer el aprendizaje.

### 2.2.15 Docente y la calidad educativa

La calidad es una propiedad emergente del sistema educativo, es un indicador de desarrollo cultural de un pueblo o nación, es una característica que subyace al sistema social, económico y político. Pero esta es una resultante de diversos factores; entre ellas, consideramos a los asociados al estudiante y al medio ambiente.

**Montenegro** (2003). Menciona que “los asociados al estudiante son aquellos la alimentación, la motivación, las condiciones fisiológicas. Entre los asociados al medio ambiente están la familia, la institución educativa y el contexto social” (p.10).

### 2.2.16 Marco del buen desempeño docente

El proyecto educativo nacional que plantea el Ministerio de Educación mediante el **Marco del Buen Desempeño Docente** del **MINEDU** (2014) propone que “la necesidad de con un marco curricular que delimite un conjunto de aprendizajes considerados fundamentales y que deben traducirse en resultados comunes para todo el país. Estos aprendizajes, señala, deben ser referidos tanto al hacer y conocer como al ser y el convivir, y han de ser consistentes con la necesidad de desempeñarnos eficaz, creativa y responsablemente como personas, habitantes de una región, ciudadanos y agentes productivos en diversos contextos socioculturales y en un mundo globalizado”.(p.12). Es importante que los docentes sean capacitados en la preparación y ejecución de sesiones de clases en base del nuevo marco curricular.

Esta clase de aprendizajes exigen, en esencia, el desarrollo de la capacidad de pensar, producir ideas y de transformar realidades,

transfiriendo conocimientos a diversos contextos y circunstancias. Por lo mismo, representan una ruptura con el tipo de resultados al que el sistema escolar ha estado habituado a producir tradicionalmente, desde una perspectiva de transmisión de información memorística y de conocimientos congelados.

### **2.2.17 La docencia y la escuela que queremos**

El Ministerio de Educación mediante el **Marco del Buen Desempeño Docente** del MINEDU (2014) propone que “Para el logro de los aprendizajes fundamentales se requiere que la escuela asuma la responsabilidad social de tales aprendizajes, exhiba una gestión democrática y lidere la calidad de enseñanza. Esto le exige movilizar para alcanzar los aprendizajes previstos promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en todas sus expresiones. Además, es indispensable que la escuela propicie una convivencia inclusiva y acogedora, que defina sus relaciones con la comunidad sobre la base del respeto por la cultura, y el rol de los padres de familia y demás actores locales”.(p.14). El respeto es un pilar importante dentro del aprendizaje, puesto que al tener claro las normas de convivencia se puede mejorar mucho en cuanto al aprendizaje.

### **2.2.18 Nueva visión de la profesión docente**

El Ministerio de Educación mediante el **Marco del Buen Desempeño Docente** del MINEDU (2014) propone que “La visión que proponemos da un cambio en la profesión docente. Las grandes transformaciones que se han producido en las sociedades contemporáneas en la segunda mitad del siglo XX han colocado en el debate dos modelos de profesionalización: uno que se inclina por

predeterminar medios y fines desde una lógica de causa-efecto y estandarizar tanto objetivos como procedimientos, preocupados por la eficiencia; y otro que reconoce la diversidad y asume la necesidad de responder a ella desde una lógica menos predefinida, más interactiva, basada en consideraciones de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes u también en consideraciones culturales ético morales su políticas que no son las mismas en todos los casos y que exigen adecuación constante como condición de eficacia y calidad”.(p.15). El desarrollo de los estudiantes no solo está basado en lo académico y habilidades duras, sino también hacer énfasis en las habilidades blandas, las cuales consolidarán al estudiante en un ciudadano no solo competitivo sino también con disposición de colaborar mediante una buena actitud.

La visión de la profesión docente en la que se basa el Marco del buen desempeño docente se enmarca en esta segunda opción, la que evidencia y reconoce a la docencia como quehacer complejo. Su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respeto al saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Además es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. En esta visión, el docente se ve a sí mismo como un agente de cambio pues reconoce el poder de sus palabras y acciones para formar a los estudiantes. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida.

### **2.2.19 Dimensiones de la profesión docente**

El Ministerio de Educación mediante el **Marco del Buen Desempeño Docente** del MINEDU(2014) propone que “Las profesiones evolucionan en consonancia con cambios que ocurren en las sociedades, aparecen nuevas necesidades y exigencias en los distintos campos del saber, se requieren nuevos conocimientos y habilidades en coherencia con nuevas formas de entender el desarrollo, las relaciones entre los seres humanos, los valores de la verdad, la libertad, la justicia, la equidad deben tener el significado humanista que deben ser adquiridos, practicados en el hogar, y consolidarse en el colegio”. (p.16). El aprendizaje se inicia en el hogar, por lo tanto el desarrollo del conocimiento del estudiante no es exclusivo de las instituciones educativas sino que debe haber una integración o una comunicación efectiva entre el docente y los padres de familia.

El horizonte del conocimiento se amplía y en consecuencia las profesiones se ven interpeladas en su saber y en su práctica. En este contexto, identificamos que la docencia participa de un conjunto de dimensiones presentes hoy en otras profesiones y, a su vez, reconocemos dimensiones específicas en ella.

### **2.2.20 Los cuatro dominios del marco del buen desempeño docente**

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.

**Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.-**

comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales, materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategia de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

**Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.-**

comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones, refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

**Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.-** comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del proyecto educativo institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la

valoración y respeto a la comunidad y sus características, y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

**Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.-**

comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docente. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje, y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas en el ámbito nacional y regional.

**2.2.21 Los desempeños según el marco del buen desempeño docente**

El Ministerio de Educación mediante el **Marco del Buen Desempeño Docente** del **MINEDU**(2014) propone que “considerar los desempeños como las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés Performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona”.(p.29).

En la definición de desempeño identificamos tres condiciones: actuación observable en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinados resultados.

**Actuación.-** comportamiento observable, que puede ser descrito y/o medio.

**Responsabilidad.**- referencia a las funciones generales de la profesión.

**Resultados.**- referencia a la determinación de logros generales y específicos comprometidos en la actuación.

### 2.3 DENIFICIÓN DE CONCEPTOS

**Desempeño:** El desempeño es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución.

**Desempeño docente:** Conjunto de actividades pedagógicas planificadas que un docente lleva a cabo en el marco su función como tal, cuya finalidad es lograr aprendizajes significativos en los estudiantes

**Docente:** Profesional que posee un dominio de preparación para el aprendizaje de los estudiantes, conduce el proceso de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participa en las gestiones de la comunidad de una manera acertada y busca el desarrollo de su profesionalidad y la identidad de su praxis.

**Líder:** Persona que influye, inspira y moviliza las acciones en función de lo pedagógico.

**Liderazgo:** Liderazgo es el proceso por el cual una persona influye a otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes.

**Liderazgo pedagógico:** Es la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por directivos y/o diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 HIPÓTESIS**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

El liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

###### **Hipótesis específica 1**

El liderazgo autoritario coercitivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

###### **Hipótesis específica 2**

El liderazgo autoritario benevolente se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

###### **Hipótesis específica 3**

El liderazgo consultivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

**Hipótesis específica 4**

El liderazgo participativo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

**Hipótesis específica 5**

El liderazgo directivo se relaciona con la dimensión de planificación del trabajo pedagógico en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

**Hipótesis específica 6**

El liderazgo directivo se relaciona con la dimensión de gestión de procesos de enseñanza y aprendizaje en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

**Hipótesis específica 7**

El liderazgo directivo se relaciona con la dimensión de gestión de pedagógica institucional en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

**3.2 VARIABLES****3.2.1 Identificación de la variable 1**

Liderazgo Directivo

**Definición operacional**

Según **Uribe** (2007) asevera que “la evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueve

objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico”.(p.150)

El liderazgo efectivo del director, expresa **Hunt** (2009) involucra “un conjunto de habilidades y competencias que se pueden adquirir. Es necesario desarrollar programas para proveer a los directores la habilidades y competencias que les permitan a su vez proveer supervisión y apoyo efectivos para mejorar la escuela”. (p.31)

### **3.2.1.1 Dimensiones e Indicadores**

#### **Liderazgo Autoritario Coercitivo**

- Permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo autoritario coercitivo.
- Desarrollo del sistema de comunicación en estilo autoritario coercitivo.
- Evolución de las relaciones interpersonales en el estilo autoritario coercitivo.
- Ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo autoritario coercitivo.

#### **Liderazgo Autoritario Benevolente**

- Permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo autoritario benevolente.
- Desarrollo del sistema de comunicación en estilo autoritario benevolente.
- Evolución de las relaciones interpersonales en el estilo autoritario benevolente.
- Ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo autoritario benevolente.

### **Liderazgo Consultivo**

- Permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo consultivo.
- Desarrollo del sistema de comunicación en estilo consultivo.
- Evolución de las relaciones interpersonales en el consultivo.
- Ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo consultivo.

### **Liderazgo Participativo**

- Permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo participativo.
- Desarrollo del sistema de comunicación en estilo participativo.
- Evolución de las relaciones interpersonales en el estilo participativo.
- Ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo participativo.

#### **3.2.1.2 Escala de medición**

Escala de medición Likert

- (1) Nunca
- (2) Raramente
- (3) ocasionalmente
- (4) Usualmente
- (5) Siempre

### **3.2.2 Identificación de la variable 2**

Desempeño docente

#### **Definición operacional**

Según **Hidalgo** (2009), señala que el desempeño es: “un conjunto de actividades que un docente lleva a cabo en el marco de su función como tal y comprenden desde la programación y preparación de las clases hasta las coordinaciones con otros docentes y con los directivos para cuestiones relativas al currículo y la gestión de la institución educativa, pasando por supuesto por el desarrollo de las clases o sesiones de aprendizaje, la evaluación de los aprendizajes, el seguimiento individualizado de los alumnos, la información que se le debe brindar a los padres y la evaluación de la propia práctica”(p.6)

#### **3.2.2.1 Dimensiones e Indicadores**

##### **Planificación del Trabajo Pedagógico**

- Características fundamentales de sus estudiantes
- Conocimientos sobre el nivel, especialidad y áreas curriculares que enseña.
- Organización de las competencias, capacidades y actitudes en relación con el proyecto curricular de la institución educativa y el diseño curricular nacional.
- Desarrollo de estrategias, recursos y métodos didácticos para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.
- Formulación de criterios, indicadores e instrumentos de evaluación de aprendizajes.

##### **Gestión de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje**

- Se promueve un clima adecuado en el aula.

- Organización físico del aula, espacio y equipos.
- Empleo de un lenguaje claro y sencillo durante el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Desarrollo de los contenidos con claridad y rigurosidad conceptual aplicando diferentes métodos y estrategias didácticas para sus estudiantes.
- Promoción del desarrollo de las capacidades de sus estudiantes.
- Promoción del desarrollo pensamiento creativo y crítico en sus estudiantes.
- Uso de los recursos didácticos de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes.
- Evaluación de procesos y logros de aprendizajes.

### **Gestión Pedagógica Institucional**

- Participación activa en la gestión institucional de la institución educativa o red educativa.
- Cumplimiento de las responsabilidades administrativas y laborales.
- Evaluación de la eficacia de la práctica pedagógica.
- Manifiesta practica de valores.

#### **3.2.2.2 Escala de medición**

Escala de medición Likert

- (1) Nunca
- (2) Raramente
- (3) ocasionalmente
- (4) Usualmente
- (5) Siempre

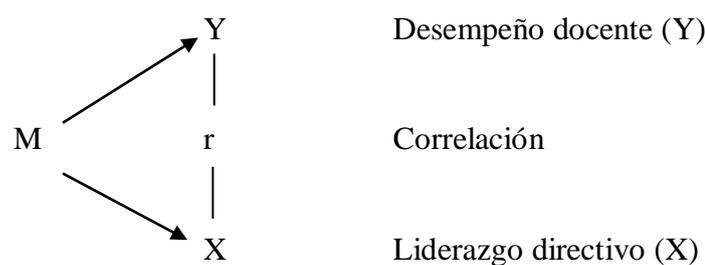
### 3.3 TIPOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación de tipo descriptivo correlacional de tipo no experimental. Basado en un enfoque cuantitativo.

La investigación es de tipo correlacional. **Hernández** (1997) considera que “un estudio es de tipo correlacional, cuando tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables” (p.63).

Sobre el enfoque cuantitativo **Hernández, Fernández y Baptista** (2014) señalan al respecto “parte de una idea, de las cuales se derivan objetivos y preguntas para luego establecer hipótesis y determinar variables. Las variables se miden en un determinado contexto; se analizan las mediciones utilizando métodos estadísticos para extraer una serie de conclusiones”.(p.5)

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Según **Hernández, Fernández y Baptista** (1997, p.60), citando a Dankhe; “señalan que muy frecuentemente el propósito del investigador es descubrir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y se manifiesta determinado fenómeno”. Desde el punto de vista científico describir es medir. Esto es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.



### **3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo, explicativo y correlacional.

### **3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Se realizará en las instalaciones de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, en el año 2017.

### **3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.6.1 Unidad de estudio**

Docentes de la Institución Educativa Adventista Particular Adventista “28 de Julio”.

#### **3.6.2 Población**

La población está constituida por los Docentes de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”.

Los cuales son un total de 78 docentes. 10 del Nivel inicial, 30 del Nivel primario y 38 del Nivel secundario.

#### **3.6.3 Muestra**

Debido a que la muestra es pequeña se considera que la muestra es igual a la población.

$n = 78$

## **3.7 PROCEDIMIENTOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.7.1 Procedimientos**

Se procedió inicialmente con la selección de las variables, dimensiones e indicadores del trabajo de investigación, se utilizó la escala de likert aplicándose la encuesta a 78 docentes. 5 expertos validaron la confiabilidad de los instrumentos de medición.

### **3.7.2 Técnicas**

La técnica utilizada para la investigación fue la encuesta con su instrumento el cuestionario sobre el liderazgo directivo y el desempeño docente.

“Se entiende por técnica como conjunto de procedimientos organizados para recolectar datos correctos que conlleva a medir una o más variables”. Córdova (2014, p.107).

### **3.7.3 Instrumentos**

En el actual trabajo se utilizó como instrumento el cuestionario. Para la variable liderazgo directivo se empleo 28 preguntas cerradas del tipo Escala de Likert. Para la variable desempeño docente también se empleo 28 preguntas cerradas del tipo Escala de Likert.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

La aplicación de la herramienta para la recolección de datos se realizó del 16 al 30 de noviembre del 2017, entregando el cuestionario a toda la población objetivo del presente estudio que labora en la Institución Educativa Particular “28 de Julio”.

Cada cuestionario fue debidamente revisado y validado por expertos, asegurando de esta manera su correcto llenado a fin de evitar errores u omisiones en el proceso de ingreso de información al software apropiado.

Realizado el levantamiento de datos se procedió a ingresar la información recolectada en la hoja de cálculo Microsoft Excel Plus 2013 y en el software estadístico SPSS v.22.

#### **4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

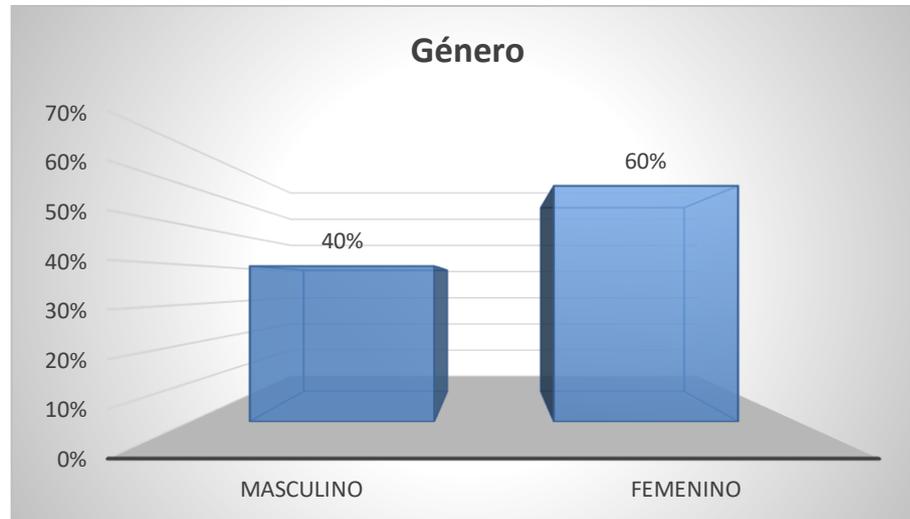
Los resultados obtenidos productos del proceso de recolección de información, utilizando la estadística descriptiva y habiendo establecido las frecuencias mediante porcentajes, se procede a su presentación según el orden de las variables y sus indicadores.

El proceso de análisis final se desarrolla mediante la interpretación de la información procesada de las herramientas (cuestionarios) aplicados para la recolección de datos, tal análisis será presentado y observado en las tablas y figuras incluidos en el punto 4.3 presentación de los resultados.

Para la presentación de resultados se utilizó el Microsoft Word Plus 2013, para la redacción de resultados, Hoja de Cálculo Microsoft Excel Plus 2013 para el diseño de los gráficos estadísticos y el software estadístico SPSS v.22 para las pruebas de hipótesis mediante el chi cuadrado y las tablas de contingencia.

### 4.3 DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS GENERALES DE LA ENCUESTA

#### 4.3.1 Indicador: Género

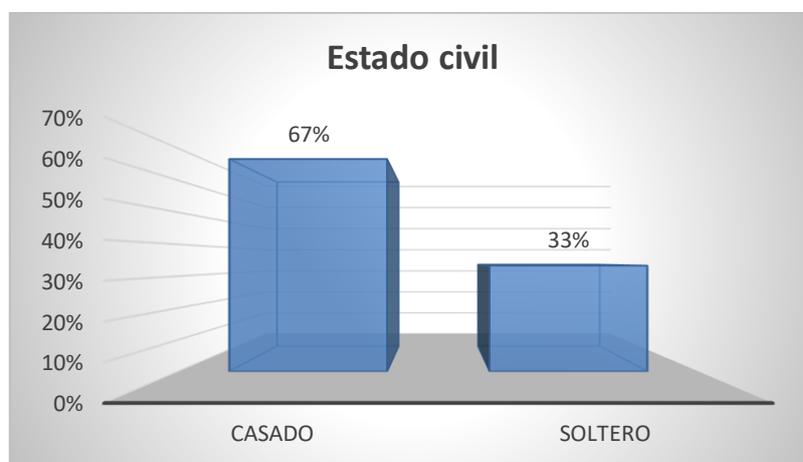


**Figura N° 1 Género**

**Fuente: Elaboración propia**

La Figura 01 presenta la distribución porcentual de los encuestados sobre el género dando como resultado que el 40% de la población es de género masculino y el 60% es del género femenino.

### 4.3.2 Indicador: Estado civil

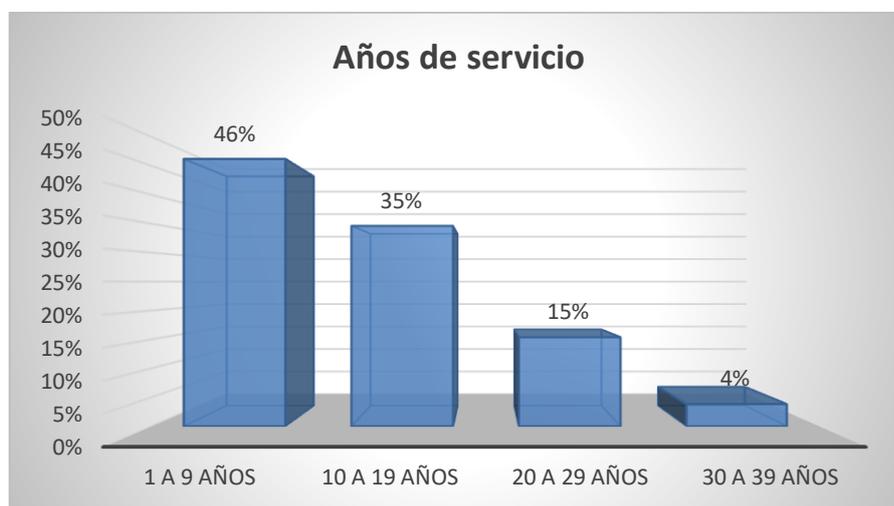


**Figura N° 2: Estado civil**

**Fuente: Elaboración propia**

La Figura 02 presenta la distribución porcentual de los encuestados sobre el estado civil que componen el cuerpo docente dando como resultado que el 67% de la población está casada y el 33% su estado civil es soltera.

### 4.3.3 Indicador: Años de servicio

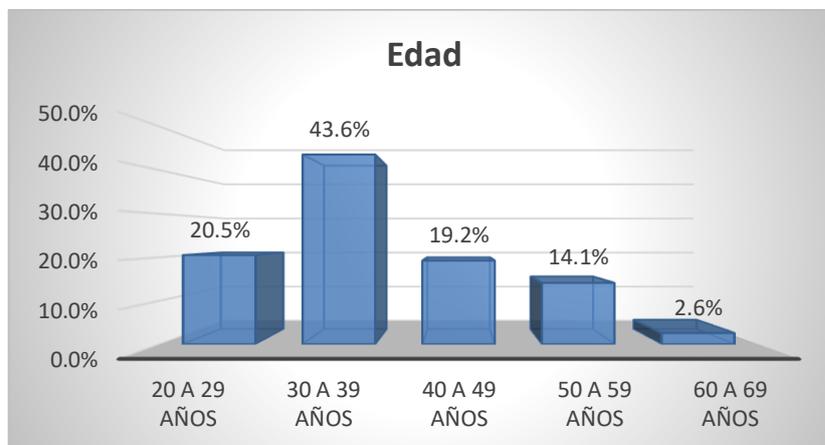


**Figura N° 3: Años de servicio**

**Fuente: Elaboración propia**

La Figura 03 presenta la distribución porcentual de los encuestados sobre la cantidad de años de servicio dando como resultado que el 46% tienen un promedio de 1 a 9 años, el 35% de 10 a 19 años, el 15% de 20 a 29 años.

#### 4.3.4 Indicador: Edad

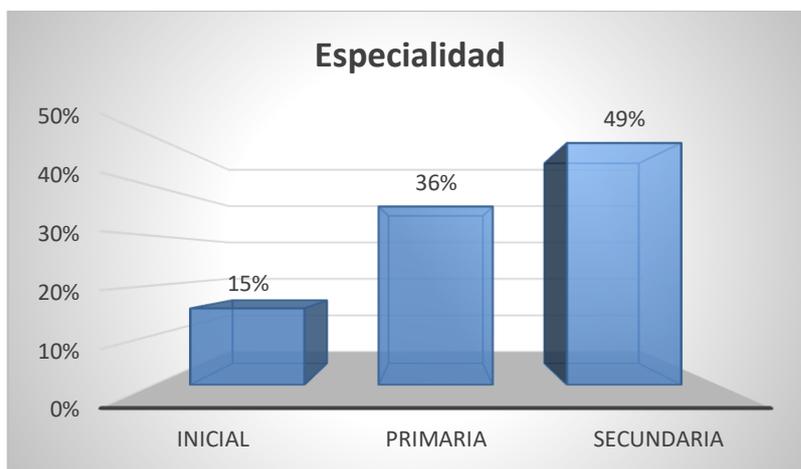


**Figura N° 4: Edad**

**Fuente: Elaboración propia**

La Figura 04 presenta la distribución porcentual de los encuestados sobre el rango de edad de los docentes dando como resultado que el 20.57% de la población tiene un rango de 20 a 29 años, el 43.6% de 30 a 39 años, el 19.2% de 40 a 49 años, el 14.1% de 50 a 59 años y solo un 2,6% de 60 a 69 años.

#### 4.3.5 Indicador: Especialidad

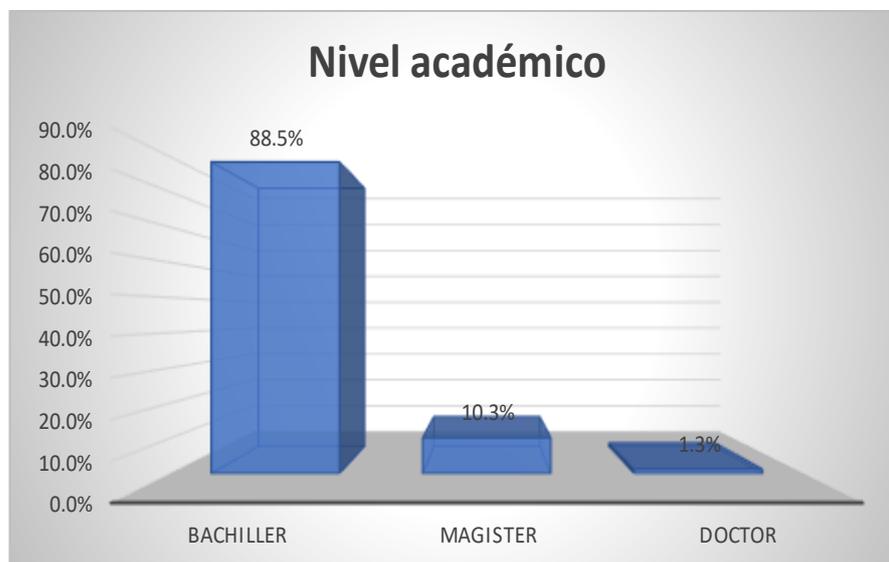


**Figura N° 5: Especialidad**

**Fuente: Elaboración propia**

La Figura 05 presenta la especialidad docente el 15% es inicial, el 36% es primaria y el 49% es de la especialidad de secundaria.

#### 4.3.6 Indicador: Nivel académico



**Figura N° 6: Nivel académico**

**Fuente: Elaboración propia**

La Figura 06 presenta la distribución porcentual de los encuestados sobre la nivel académico dando como resultado que el 88.5% tienen el grado académico de bachiller, el 10,3% tienen el grado académico de maestro y sólo el 1,3% tiene el grado de doctor.

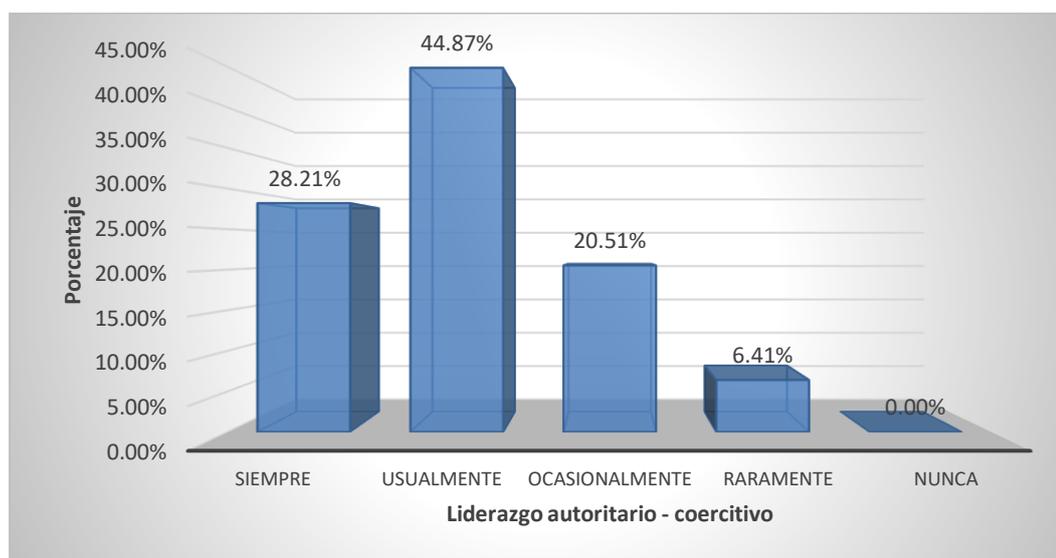
## 4.4 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 4.4.1 Indicador: Liderazgo autoritario – coercitivo

**Tabla N° 1: Liderazgo autoritario coercitivo**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	28.21%
Usualmente	35	44.87%
Ocasionalmente	16	20.51%
Raramente	5	6.41%
Nunca	0	0.00%
Total	78	100.00%

**Fuente: Elaboración propia**



**Figura N° 07: Liderazgo autoritario – coercitivo**

**Fuente: Tabla N°1**

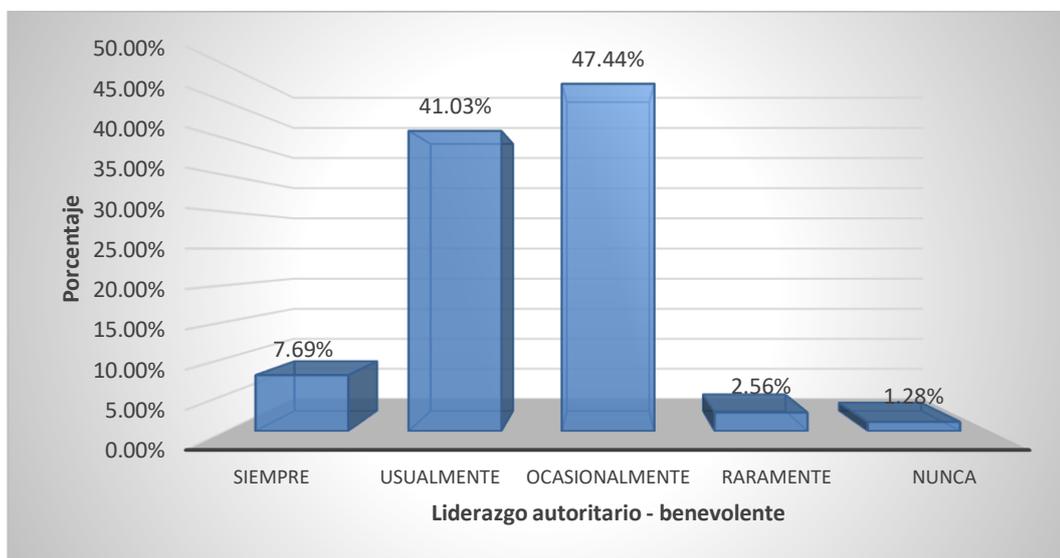
La Figura 07 presenta la distribución porcentual de los encuestados sobre la percepción de la aplicación del liderazgo autoritario - coercitivo como modelo de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, de los cuales el 28.21% de los encuestados sostienen que siempre se aplica el estilo de liderazgo directivo como liderazgo autoritario - coercitivo, mientras que el 44.87% coinciden en que usualmente se aplica el liderazgo autoritario - coercitivo, y un 20.51% de los encuestados indican que ocasionalmente el liderazgo directivo es autoritario - coercitivo, en estas tres categorías se distribuyen las opiniones de los encuestados, mientras se aprecia que la categoría de raramente y nunca son referidas con un 6.42% y 0.00% respectivamente.

#### 4.4.2 Indicador: Liderazgo autoritario – benevolente

**Tabla N°2: Liderazgo autoritario - benevolente**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	7.69%
Usualmente	32	41.03%
Ocasionalmente	37	47.44%
Raramente	2	2.56%
Nunca	1	1.28%
Total	78	100.00%

**Fuente: Elaboración propia**



**Figura N° 08: Liderazgo autoritario – benevolente**

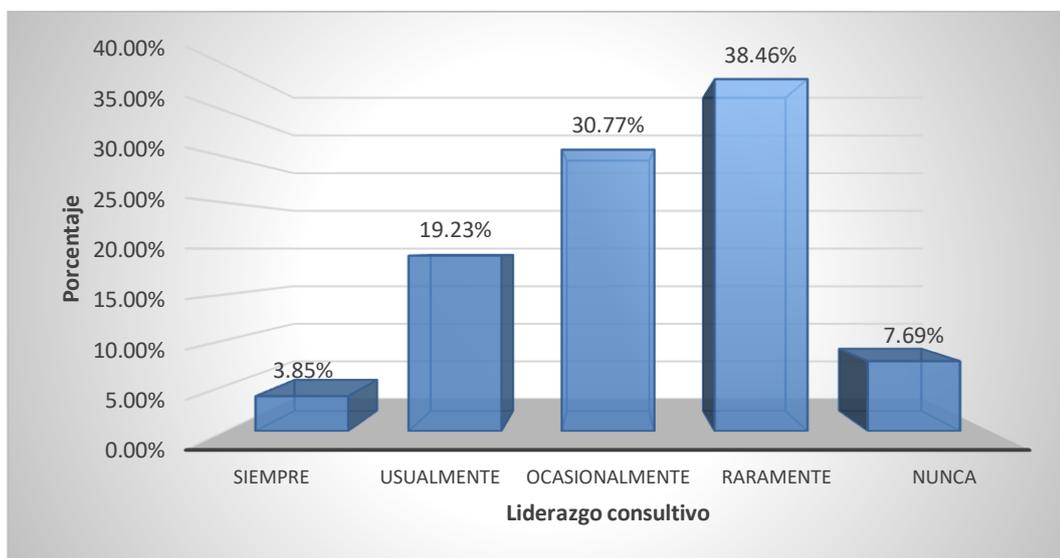
La figura 08 presenta la distribución porcentual de los encuestados sobre la percepción de la aplicación del liderazgo autoritario-benevolente como modelo de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, de los cuales el 47.44% de los encuestados sostienen que ocasionalmente se aplica el estilo de liderazgo directivo como autoritario-benevolente, mientras que el 41.03% coinciden en que usualmente se aplica el liderazgo autoritario-benevolente, el 7.69% de los encuestados indican que siempre el liderazgo directivo es autoritario-benevolente, se aprecia que la categoría raramente y nunca son referidas con un 2.56% y 1.28% respectivamente.

#### 4.4.3 Indicador: Liderazgo consultivo

**Tabla N° 3: Liderazgo consultivo**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	3.85%
Usualmente	15	19.23%
Ocasionalmente	24	30.77%
Raramente	30	38.46%
Nunca	6	7.69%
Total	78	100.00%

**Fuente: Elaboración propia**



**Figura N° 09: Liderazgo consultivo**

**Fuente: Tabla N° 3**

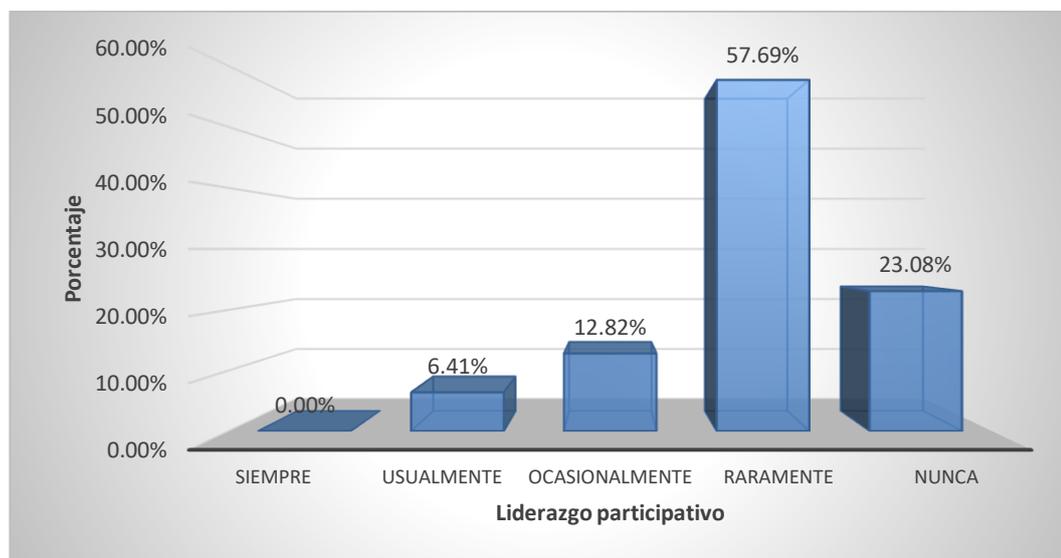
La figura 09 presenta la distribución porcentual de los encuestados sobre la percepción de la aplicación del liderazgo consultivo como modelo de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, de los cuales el 38.46% de los encuestados sostienen que raramente se aplica el estilo de liderazgo directivo como consultivo, mientras que el 30.77% coinciden en que ocasionalmente se aplica el liderazgo consultivo, el 19.23% de los encuestados indican que usualmente el liderazgo directivo es consultivo, se observa que la categoría que corresponde a nunca y siempre son referidas con un 7.69% y 3.85% respectivamente.

#### 4.4.4 Indicador: Liderazgo participativo

**Tabla N°4: Liderazgo participativo**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.00%
Usualmente	5	6.41%
Ocasionalmente	10	12.82%
Raramente	45	57.69%
Nunca	18	23.08%
Total	78	100.00%

**Fuente: Elaboración propia**



**Figura N° 10: Liderazgo participativo**

**Fuente: : Elaboración propia**

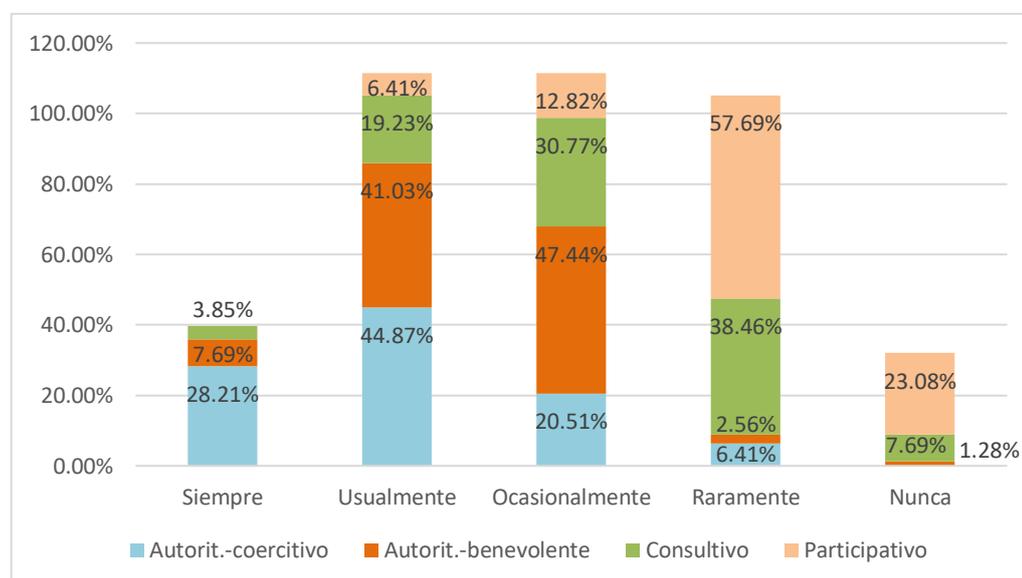
La figura 10 presenta la distribución porcentual de los encuestados sobre la percepción de la aplicación del liderazgo participativo como modelo de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, se aprecia que el 57.69% de los encuestados sostienen que raramente se aplica el estilo de liderazgo directivo como participativo, mientras que el 23.08% coinciden en que nunca se aplica el liderazgo participativo, el 12.82% de los encuestados indican que ocasionalmente el liderazgo directivo es participativo, se observa que la categoría usualmente y siempre presentan un 6.41% y 0.00% respectivamente.

**VARIABLE:** Liderazgo directivo

Tabla N°5: Estilos de liderazgo

Categoría	Estilo de liderazgo							
	Autorit.- coercitivo		Autorit.- benevolente		Consultivo		Participativo	
	Frec	Porcentaje	Frec	Porcentaje	Frec	Porcentaje	Frec	Porcentaje
Siempre	22	28.21%	6	7.69%	3	3.85%	0	0.00%
Usualmente	35	44.87%	32	41.03%	15	19.23%	5	6.41%
Ocasionalmente	16	20.51%	37	47.44%	24	30.77%	10	12.82%
Raramente	5	6.41%	2	2.56%	30	38.46%	45	57.69%
Nunca	0	0.00%	1	1.28%	6	7.69%	18	23.08%
Total	78	100.00%	78	100.00%	78	100.00%	78	100.00%

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura N° 11: Estilos de liderazgo directivo**

**Fuente:** Tabla N° 5

La figura 11 presenta la distribución porcentual de los resultados obtenidos por los encuestados sobre la percepción del estilo de liderazgo directivo en la

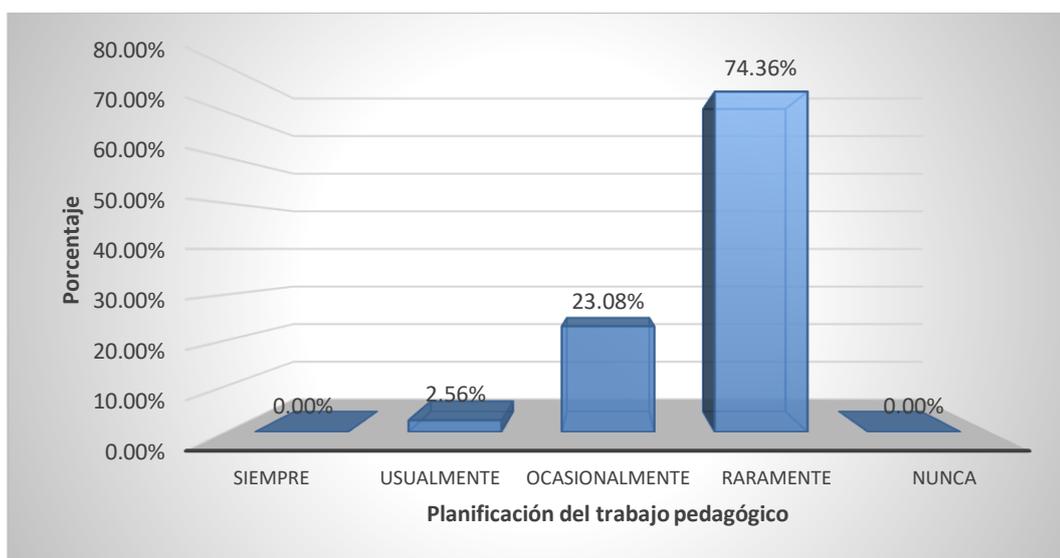
Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, se aprecia mayor concentración porcentual en el 44.87% y 28.21% como usualmente y siempre respectivamente como estilo de liderazgo autoritario-coercitivo en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, mientras que un 41.03% y 47.44% como usualmente y ocasionalmente respectivamente como estilo de liderazgo autoritario-benevolente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, mientras que un 38.46% y 30.77% como raramente y ocasionalmente respectivamente como estilo de liderazgo consultivo en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” y un 57.69% y 23.08% como raramente y nunca respectivamente como estilo de liderazgo Participativo en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”.

#### 4.4.5 Indicador: Planificación del trabajo pedagógico

**Tabla N° 6: Planificación del trabajo pedagógico**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.00%
Usualmente	2	2.56%
Ocasionalmente	18	23.08%
Raramente	58	74.36%
Nunca	0	0.00%
Total	78	100.00%

**Fuente: Elaboración propia**



**Figura N° 12: Planificación del trabajo pedagógico**

**Fuente: Tabla N°6**

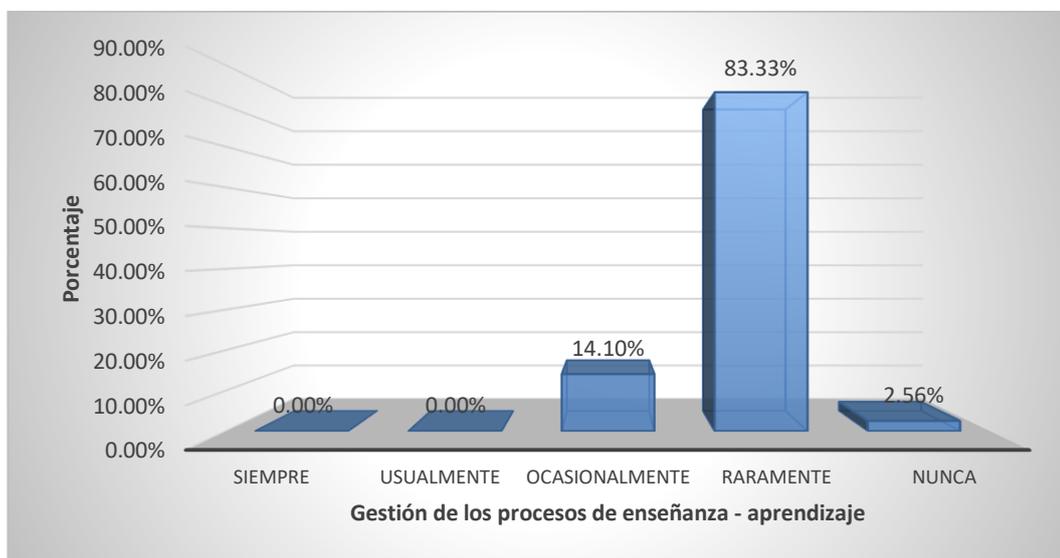
La figura 12 presenta la distribución porcentual de los encuestados sobre la percepción de la planificación del trabajo pedagógico en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, se aprecia que el 74.36% de los encuestados sostienen que raramente se aplica la planificación del trabajo pedagógico, mientras que el 23.08% coinciden en que ocasionalmente se desarrolla una planificación del trabajo pedagógico, el 2.56% sostiene que usualmente se aplica una planificación del trabajo pedagógico, finalmente el 0.00% y 0.00% corresponden a la categoría de nunca y siempre respectivamente se aplica una planificación del trabajo pedagógico.

#### 4.4.6 Indicador: Gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje

**Tabla N°7: Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.00%
Usualmente	0	0.00%
Ocasionalmente	11	14.10%
Raramente	65	83.33%
Nunca	2	2.56%
Total	78	100.00%

**Fuente: Elaboración propia**



**Figura N° 13: Gestión de los procesos de enseñanza - aprendizaje**

**Fuente: Tabla N° 7**

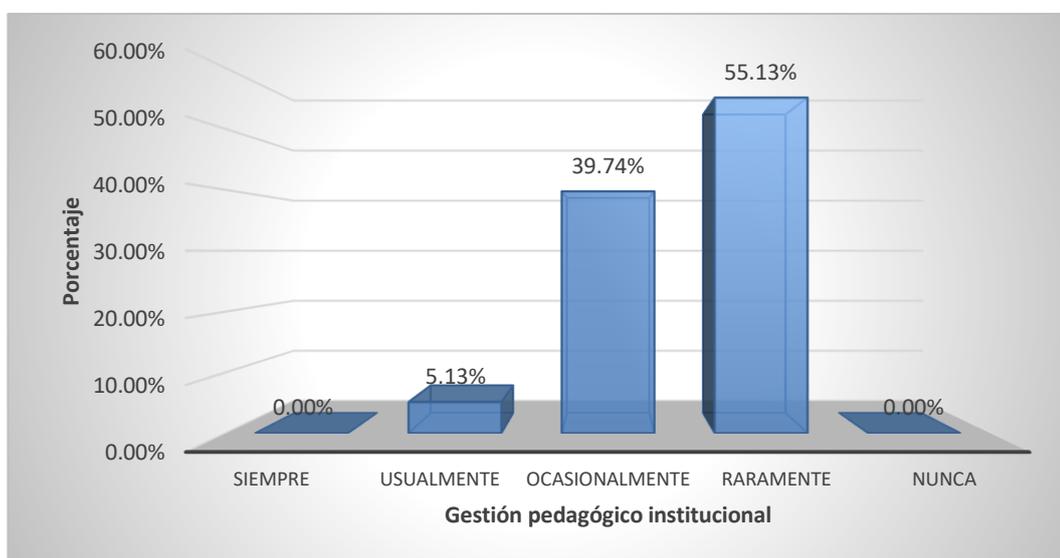
La figura 13 presenta la distribución porcentual de los encuestados sobre la percepción de la Gestión de los procesos de enseñanza – aprendizaje en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, se aprecia que el 83.33% de los encuestados sostienen que raramente se aplica la Gestión de los procesos de enseñanza – aprendizaje, mientras que el 14.10% coinciden en que ocasionalmente se desarrolla una Gestión de los procesos de enseñanza – aprendizaje, el 2.56% sostiene que nunca se aplica una Gestión de los procesos de enseñanza – aprendizaje, se observa que la categoría que corresponde a siempre y usualmente son referidos con el 0.00% y 0.00% respectivamente como la aplicación de la gestión de los procesos de enseñanza – aprendizaje.

#### 4.4.7 Indicador: Gestión pedagógica institucional

**Tabla N° 8: Gestión pedagógico institucional**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.00%
Usualmente	4	5.13%
Ocasionalmente	31	39.74%
Raramente	43	55.13%
Nunca	0	0.00%
Total	78	100.00%

**Fuente: Elaboración propia**



**Figura N° 14: Gestión pedagógico institucional**

**Fuente: Tabla N° 8**

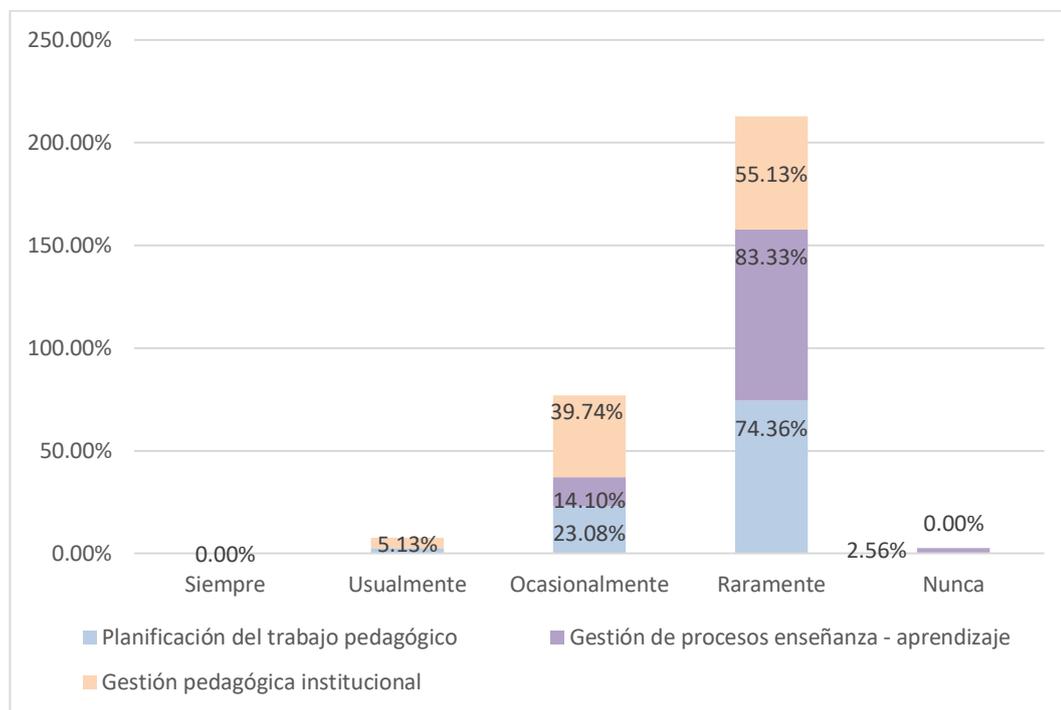
La figura 14 presenta la distribución porcentual de los encuestados sobre la percepción de la gestión pedagógica institucional en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, se aprecia que el 55.13% de los encuestados sostienen que raramente se aplica la gestión pedagógica institucional, mientras que el 39.74% coinciden en que ocasionalmente se desarrolla una gestión pedagógica institucional, el 5.13% sostiene que usualmente se aplica una gestión pedagógica institucional, el 0.00% y 0.00% corresponde a la categoría de siempre y nunca respectivamente para la aplicación de una adecuada gestión pedagógico institucional.

**VARIABLE:** Desempeño docente

Tabla N° 9: Desempeño docente

Categoría	Desempeño docente					
	Planificación del trabajo pedagógico		Gestión de procesos enseñanza - aprendizaje		Gestión pedagógica institucional	
	Frec	Porcentaje	Frec	Porcentaje	Frec	Porcentaje
Siempre	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Usualmente	2	2.56%	0	0.00%	4	5.13%
Ocasionalmente	18	23.08%	11	14.10%	31	39.74%
Raramente	58	74.36%	65	83.33%	43	55.13%
Nunca	0	0.00%	2	2.56%	0	0.00%
Total	78	100.00%	78	100.00%	78	100.00%

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura N° 15: Desempeño docente**

**Fuente: Tabla N° 9**

La figura 15 presenta la distribución porcentual de los resultados obtenidos por los encuestados sobre la percepción del desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista "28 de Julio", la mayor concentración porcentual se aprecia en el 83.33% y 74.36% de los encuestados, sostienen que raramente se aplica una gestión de procesos enseñanza – aprendizaje y una planificación del trabajo pedagógico, mientras que el 55.13% y 39.74% afirman que raramente y ocasionalmente existen una gestión pedagógica institucional, se observa con menores porcentajes a las categorías de siempre, usualmente y nunca con respecto a la planificación del trabajo pedagógico, gestión de procesos enseñanza – aprendizaje y gestión pedagógica institucional.

## **4.5 PRUEBA ESTADÍSTICA**

### **4.5.1 Verificación de la hipótesis general.**

El liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

#### **a) Planteamiento de la hipótesis estadística.**

##### **Hipótesis nula.**

$H_0$ : El liderazgo directivo no se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

##### **Hipótesis alternativa.**

$H_1$ : El liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

#### **b) Nivel de significancia: 0.05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .

c) **Elección de la prueba estadística:** Chi Cuadrado.

**Tabla 10: Pruebas de chi-cuadrado liderazgo directivo y desempeño docente.**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6,683 <sup>a</sup>	2	,035
Razón de verosimilitud	7,155	2	,028
Asociación lineal por lineal	4,802	1	,028
N de casos válidos	78		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,90.

Fuente: Elaboración propia.

d) **Regla de decisión:**

Rechazar H<sub>0</sub> si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H<sub>0</sub> si el valor-p es mayor a 0.05

e) **Conclusión:**

Como se observa en la tabla 01, el valor-p es menor a 0.05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa

Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017

#### **4.5.2 Verificación de la primera hipótesis específica.**

El liderazgo autoritario coercitivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

**a) Planteamiento de la hipótesis estadística.**

**Hipótesis nula.**

$H_0$ : El liderazgo autoritario coercitivo no se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

**Hipótesis alternativa.**

$H_1$ : El liderazgo autoritario coercitivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

**b) Nivel de significancia: 0.05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .

**c) Elección de la prueba estadística: Chi Cuadrado.**

**Tabla 11: Pruebas chi-cuadrado liderazgo autoritario coercitivo y desempeño docente.**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caros)
Chi-cuadrado de Pearson	7,305 <sup>a</sup>	3	,043
Razón de verosimilitud	8,946	3	,030
Asociación lineal por lineal	6,903	1	,009
N de casos válidos	78		

a. 4 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,90.

Fuente: Elaboración propia.

d) **Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar  $H_0$  si el valor-pes mayor a 0.05

e) **Conclusión:**

Como se observa en la tabla 02, el valor-p es menor a 0.05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el liderazgo autoritario-coercitivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017

#### **4.5.3 Verificación de la segunda hipótesis específica.**

El liderazgo autoritario benevolente se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

a) **Planteamiento de la hipótesis estadística.**

**Hipótesis nula.**

$H_0$ : El liderazgo autoritario benevolente no se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

### Hipótesis alternativa.

H<sub>1</sub>: El liderazgo autoritario benevolente se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

### b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub>.

### c) Elección de la prueba estadística: Chi Cuadrado.

Tabla 12: Pruebas chi-cuadrado liderazgo autoritario benevolente y desempeño docente.

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	,216 <sup>a</sup>	3	,975
Razón de verosimilitud	,217	3	,975
Asociación lineal por lineal	,137	1	,712
N de casos válidos	78		

a. 4 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,95.

Fuente: Elaboración propia.

### f) Regla de decisión:

Rechazar H<sub>0</sub> si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H<sub>0</sub> si el valor-pes mayor a 0.05

**g) Conclusión:**

Como se observa en la tabla 03, el valor-p es mayor a 0.05 por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se concluye que el liderazgo autoritario-benevolente no se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017

**4.5.4 Verificación de la tercera hipótesis específica.**

El liderazgo consultivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

**d) Planteamiento de la hipótesis estadística.**

**Hipótesis nula.**

H<sub>0</sub>: El liderazgo consultivo no se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

**Hipótesis alternativa.**

H<sub>1</sub>: El liderazgo consultivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

e) **Nivel de significancia: 0.05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .

f) **Elección de la prueba estadística: Chi Cuadrado.**

**Tabla 13: Pruebas chi-cuadrado liderazgo consultivo y desempeño docente.**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,896 <sup>a</sup>	3	,408
Razón de verosimilitud	3,292	3	,349
Asociación lineal por lineal	2,345	1	,126
N de casos válidos	78		

a. 2 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,47.

Fuente: Elaboración propia.

h) **Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar  $H_0$  si el valor-pes mayor a 0.05

i) **Conclusión:**

Como se observa en la tabla 04, el valor-p es mayor a 0.05 por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se concluye que el liderazgo consultivo no se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017

#### **4.5.5 Verificación de la cuarta hipótesis específica.**

El liderazgo participativo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

##### **a) Planteamiento de la hipótesis estadística.**

###### **Hipótesis nula.**

$H_0$ : El liderazgo participativo no se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

###### **Hipótesis alternativa.**

$H_1$ : El liderazgo participativo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.

##### **b) Nivel de significancia: 0.05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .

c) **Elección de la prueba estadística:** Chi Cuadrado.

**Tabla 14: Pruebas chi-cuadrado liderazgo participativo y desempeño docente.**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	,382 <sup>a</sup>	2	,826
Razón de verosimilitud	,383	2	,826
Asociación lineal por lineal	,073	1	,787
N de casos válidos	78		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,37.

Fuente: Elaboración propia.

j) **Regla de decisión:**

Rechazar H<sub>0</sub> si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H<sub>0</sub> si el valor-pes mayor a 0.05

k) **Conclusión:**

Como se observa en la tabla 05, el valor-p es mayor a 0.05 por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se concluye que el liderazgo participativo no se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017

#### 4.6 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)

En el presente estudio denominado “Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista 28 de Julio, año 2017”, se trabajó considerando los estilos de liderazgo autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, consultivo y participativo propuestos por Rensis Likert en su obra *New Patterns of Management*, (1961).

En lo referente al liderazgo autoritario-coercitivo, se determinó que el 44.87% y el 28.21% opinan que usualmente y siempre respectivamente son aplicados en la gestión docente de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” y Sorados (2010, 37) lo nombra como autoritario explotador. “Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización”. Este estilo se halla centralizado totalmente en la cúpula por lo que las decisiones unidireccionales son monopolizadas por el nivel superior y siempre vienen de arriba hacia abajo, ideas como “si yo no lo he roto”, yo no lo arreglo o la constante búsqueda de mejorar la gestión sin tomar en cuenta la experiencia u opiniones de terceros, no son prácticas que se implementan en la gestión docente de la Institución Educativa objeto de estudio, si en algunas oportunidades se manifiestan tales actitudes, son consideradas por un reducido porcentaje 19.23% que indican que sucede ocasionalmente.

El liderazgo autoritario-benevolente implica una adecuada subordinación del personal, las decisiones importantes se toman en alta dirección de la organización y hay delegación solamente en asuntos rutinarios. La comunicación es relativamente precaria y se mantiene una comunicación vertical descendente con la Institución educativa. Existe cierta confianza tolerante y condescendiente con los empleados manifestada en las

decisiones que se les otorga bajo un marco establecido con políticas de control, según los resultados obtenidos en la figura 02, observamos la aplicación de tal liderazgo en un 47.44% y 41.03% como ocasionalmente y usualmente respectivamente, Valencia (2008, 50) indica que “la administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores”. En tal sentido podemos afirmar positivamente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna, que las actitudes favorables y creativas del personal son estimuladas a través de recompensas, en las actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.

El liderazgo consultivo, según los resultados obtenidos no se viene aplicando en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna debido a que actitudes como las búsqueda de alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas, aceptar la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás, considerar de que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la Institución, entre otros argumentos son aspectos que se debieran mejorar, impera la aplicación del liderazgo autoritario-benevolente de tal forma que la alta dirección ejerza el control sin llegar a mantener un liderazgo consultivo, Gil y Giner (2007, 324) aseveran con respecto al liderazgo consultivo “Tiene cierta confianza en los subordinados pero no completa, suelen usar constructivamente las ideas y opiniones de éstos”, tal descripción no se observa en la Institución educativa objeto de estudio.

El liderazgo participativo “el más efectivo en la toma decisiones y además de ser el más productivo” de la empresa “Reyes (2004, 31). Aquí se proporcionan recompensas económicas y reconocimientos sociales, las sanciones son raras y se deciden por el grupo, se pone en práctica un sistema de participación grupal con políticas definidas, se consigue el

involucramiento del grupo en la realización de altos objetivos de performance, se promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos, la comunicación es en todos los sentidos, existe proximidad psicológica entre superior y subordinado, toma de decisiones a nivel de grupo, etc; tal estilo de liderazgo no es identificado por el personal docente puesto que el 57.69% y 23.08% corresponde a raramente y nunca como el estilo de liderazgo predominante en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna.

En las dimensiones de la variable de desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” se presenta la mayor concentración porcentual se aprecia en el 56.41% de los encuestados sostienen que usualmente se aplica una gestión pedagógica institucional, mientras que el 41.03% afirman que existe una planificación del trabajo pedagógico, se observa también al 47.44% coincidiendo que existe usualmente una gestión de procesos enseñanza-aprendizaje, todos los valores anteriores manifiestan que usualmente se desarrolla un adecuado desempeño laboral docente, mientras que la primera columna apilan resultados como del 56.41% que indican que siempre se da una gestión de procesos enseñanza-aprendizaje, el 44.87% afirman que siempre se da una planificación del trabajo pedagógico y el 39.74 sostienen que siempre se recurre a una gestión pedagógica institucional.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

##### **Primera**

Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna–2017, debido a que el Chi Cuadrado de Pearson  $\chi^2_c = 6.683$ , además el p valor es  $0.035 < 0.05$ .

##### **Segunda**

El liderazgo autoritario coercitivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna–2017, debido a que el Chi Cuadrado de Pearson  $\chi^2_c = 7.305$ , además el p valor es  $0.043 < 0.05$ .

##### **Tercera**

El liderazgo autoritario benevolente no se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna–2017, debido a que el Chi Cuadrado de Pearson  $\chi^2_c = 0.216$ , además el p valor es  $0.975 > 0.05$ .

**Cuarta**

El liderazgo consultivo no se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna–2017, debido a que el Chi Cuadrado de Pearson  $\chi^2_c = 2.896$ , además el p valor es  $0.408 > 0.05$ .

**Quinta**

El liderazgo participativo no se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna–2017, debido a que el Chi Cuadrado de Pearson  $\chi^2_c = 0.382$ , además el p valor es  $0.826 > 0.05$ .

**Sexta**

La dimensión planificación del trabajo pedagógico de la variable desempeño docente se relaciona con la variable liderazgo directivo.

**Séptimo**

La dimensión gestión de procesos de enseñanza y aprendizaje de la variable desempeño docente se relaciona con la variable liderazgo directivo.

**Octavo**

La dimensión gestión pedagógica institucional de la variable desempeño docente se relaciona con la variable liderazgo directivo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- A la promotora de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, profundizar la información proporcionada en el presente estudio e implementar programas de entrenamiento de habilidades gerenciales dirigidas al personal directivo de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, puesto que el actual liderazgo directivo tiene un impacto directo en los resultados observados en el desempeño docente.
- Al personal directivo de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, desarrollar programas que permitan mejorar la relación con el personal docente e incentivar proyectos para la mejora de las actividades relacionadas con la planificación del trabajo pedagógico, la gestión de procesos enseñanza – aprendizaje y la gestión pedagógica institucional.
- A la dirección de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” desarrollar un programa de beneficios para incentivar la participación de todos los docentes en las actividades curriculares, co-curriculares y extracurriculares de la organización.
- A la dirección de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” desarrollar un programa que mejore el nivel de comunicación entre el personal administrativo y docente, permitiendo una comunicación eficiente y eficaz en la organización.
- A la dirección de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, desarrollar un modelo de liderazgo directivo participativo como buena práctica para futuras gestiones, fomentando su mejora continua en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna.

- A la promotora de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”, tener en cuenta este trabajo de investigación para medir la relación que existe entre el liderazgo directivo y los docentes de las otras instituciones que componen la asociación educativa adventista peruana del sur. Y de esta manera prevenir o corregir mediante programas de entrenamiento para mejorar los climas organizacionales de las instituciones educativas adventistas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburdene, P., & Naisbitt, J. (1998). *Megatendencia*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2004). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson.
- Bolívar, O. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Revista Educar* , 101-115.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá - Colombia: Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Editorial QUEbecor.
- Ducker, P. (2000). *Retos de la gerencia para siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Espinoza, O. (2014). La inteligencia emocional y el desempeño por competencias de docentes en la Insitución Educativa Mentas Brillantes Trujillo, 2014. *Revista de Investigación y Cultura UCV-HACER* , 18.
- Espinoza,J. (2014). Motivqcion. *Graw Hill* , 131-160.
- Flores, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de aprendizaje*. Granada - España: Universidad de Granada.
- Gaytan, C., Cano, I., & Gutierrez, M. (2013). Estándares de desempeño docente, ¿llegaron para no quedarse? *Revista de Investigación Educativa de la REDIECH* , 57-59.
- Gil, M. G. (2007). *Cómor crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC .
- Gonzales, K., & Macahuachi, P. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza del Distrito de Tambopata de Puerto Maldonado - 2016*. Puerto Maldonado: Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

- Gonzales, R. (2013). *El liderazgo directivo en la Escuela República de Grecia ¿Qué falta por hacer?* Santiago: Universidad Alberto Hurtado.
- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hildago, M. (2009). *Desempeño docente ¿Qué es y cómo evaluar?* Lima: Amex.
- Hidalgo, M. (2009). *Desempeño docente ¿Qué es y cómo evaluar?* Lima: Amex.
- Hunt, B. (2009). *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina*. Santiago: San Marino.
- Jean. (2018). *Bases pedagógicas. Tacna: GR HILL*.
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson.
- Martinez, C. (2017). La incidencia del liderazgo y el Clima Escolar en la Satisfacción Laboral de los Docentes en América Latina. *Education Policy Analysis Archives* , 1-23.
- Mestanza, S. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la Institución Educativa San Antonio de Jicamarca del Distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Meza, M., & Flores, I. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. *Revista Educación* , 101-115.
- MINEDU. (2016). *Curriculo Nacional de la Educación Básica*. Lima: MINEDU.

- MINEDU. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente*. Bogotá: Magisterio.
- Mota, P. (1993). *La ciencia y el arte de ser dirigente, Tercer Mundo*. Bogotá: Uniandes.
- Much, L. (1997). *Fundamentos de administración: casos y prácticas*. México: Trillas.
- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Redolfo, L. (2015). *Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja departamento Junín - 2015*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Reyes, D. (2004). *Principales características de liderazgo que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio*. Tegucigalpa: Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios* , 111-128.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima: Universidad Nacional mayor de San Marcos.
- UNESCO. (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente*. Santiago: UNESCO.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación Chile. *REICE* -

*Revista Electrónica Iberoamericana sobre la Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* , 149-156.

Valencia, P. (2008). *Liderazgo y Calidad Educativa en las Instituciones Educativas Secundarias en la Provincia de Lampa - 2007*. Juliaca: Universidad Alas Peruanas.

Venegas, C. (2013). Hacia la innovación en la formación inicial docente para un desempeño exitoso en contextos alta vulnerabilidad social y educativa. . *Revista de Estudios y Experiencias en Educación.* , 47-59.

## **ANEXOS**

1. Matriz de consistencia
2. Cuestionario de Estilos de liderazgo
3. Cuestionario de desempeño docente
4. Tabla de validez de expertos

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR ADVENTISTA “28 DE JULIO” DE TACNA – 2017**

**MAESTRANTE: Edwin Gómez Coapaza**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b></p> <p>¿Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Existe relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017?</p> <p>¿Existe relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Verificar si existe relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.</p> <p>Verificar si existe relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>El liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>El liderazgo autoritario coercitivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017</p> <p>El liderazgo autoritario benevolente se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio” de Tacna – 2017</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p><b>Variable 1 (X)</b> Liderazgo Directivo</p> <p><b>Indicadores</b> Liderazgo Autoritario Coercitivo Liderazgo Autoritario Benevolente Liderazgo Consultivo Liderazgo Participativo</p> <p><b>Escala de medición</b> Escala de medición Likert (1) nunca, (2)raramente, (3)ocasionalmente, (4)usualmente y (5)siempre.</p> <p><b>Variable 2 (Y)</b> Desempeño docente</p> <p><b>Indicadores</b> Planificación del Trabajo Pedagógico Gestión de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje</p>	<p><b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> Descriptivo correlacional de tipo no experimental. Basado en un enfoque cuantitativo.</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Descriptivo, explicativo y correlacionado.</p> <p><b>ÁMBITO DE ESTUDIO</b> Instalaciones de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”.</p> <p><b>POBLACIÓN</b> Docentes de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”</p> <p><b>MUESTRA</b> 78 docentes de la Institución Educativa Particular Adventista “28 de Julio”</p>

<p>¿Existe relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista "28 de Julio" de Tacna – 2017?</p> <p>¿Existe relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista "28 de Julio" de Tacna – 2017?</p>	<p>Verificar si existe relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista "28 de Julio" de Tacna – 2017.</p> <p>Verificar si existe relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista "28 de Julio" de Tacna – 2017.</p>	<p>El liderazgo consultivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista "28 de Julio" de Tacna – 2017</p> <p>El liderazgo participativo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Adventista "28 de Julio" de Tacna – 2017</p>	<p>Gestión Pedagógico Institucional</p> <p><b>Escala de medición</b> Escala de medición Likert (1) nunca, (2)raramente, (3)ocasionalmente, (4)usualmente y (5)siempre.</p>	<p><b>TÉCNICAS</b> Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTOS</b> Cuestionario</p>
--	--	--	--	---

### Cuestionario (Estilos de Liderazgo)

<b>1. Edad:</b> (    ) años
<b>2. Género:</b> Masculino (    ) Femenino (    )
<b>3. Estado Civil:</b> Soltero (    ) Casado (    )
<b>4. Especialidad:</b> Inicial (    ) Primaria (    ) Secundaria (    )
<b>5. Tiempo de servicios:</b> (    ) años
<b>6. Grado académico actual:</b> Bachiller (    ) Magíster (    ) Doctor (    )

1= Nunca    2=Raramente    3=Ocasionalmente    4=Usualmente    5=Siempre

		1	2	3	4	5
	<b>Liderazgo Autoritario Coercitivo</b>					
1	Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de los demás					
2	Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.					
3	Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.					
4	Considero que “si yo no lo he roto”. Yo no lo arreglo.					
	<b>Liderazgo Autoritario Benevolente</b>					
5	Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.					
6	Como director, asume toda la responsabilidad.					
7	Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación					

8	En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.					
9	Interviene hasta que los problemas se agravan.					
	<b>Liderazgo Consultivo</b>					
10	Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.					
11	El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.					
12	Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.					
13	Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.					
14	Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.					
15	En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.					
16	Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.					
17	Hace un seguimiento de los problemas detectados.					
18	Considera que tiene habilidades diferentes..					
	<b>Liderazgo Participativo</b>					
19	Permite que los miembros de la institución asuman su responsabilidad.					
20	Las actitudes resaltantes del personal las premia con reconocimiento público.					

21	Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.					
22	Al delegar las funciones a los miembros de la institución considera que está logrando los objetivos trazados.					
23	Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos					
24	Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.					
25	Considera diferentes alternativas cuando intenta solucionar los problemas					
26	Me ayuda a mejorar mis capacidades					
27	Resalta la importancia de tener un fuerte sentido del deber					
28	Va más allá del propio interés por el bien del grupo.					

### Ficha de evaluación del desempeño docente

1= Nunca    2=Raramente    3=Ocasionalmente    4=Usualmente    5=Siempre

		1	2	3	4	5
	<b>Planificación del Trabajo Pedagógico</b>					
1	Identifica las habilidades cognitivas de sus estudiantes.					
2	Distingue los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes.					
3	Comprende los enfoques, principios, conceptos y tendencias fundamentales del nivel o área curricular que enseña.					
4	Tiene dominio de los conocimientos correspondientes que enseña en su área del Diseño Curricular Nacional.					
5	Desarrolla los conocimientos de la asignatura acorde con la organización del sílabo.					
6	Realiza su programa considerando los intereses y necesidades de los estudiantes.					
7	Diseña las unidades de aprendizaje, basado en la formulación de los aprendizajes esperados, las competencias, las capacidades y las actitudes que se pretenden desarrollar.					
8	Los docentes registran y autoevalúan su práctica pedagógica, desarrollando mejoras que son reconocidas por la institución y los estudiantes.					
9	Los criterios y modos de selección y distribución del personal posibilitan el ingreso y ubicación de los docentes de acuerdo a los requisitos establecidos en los perfiles requeridos.					

10	Los docentes tienen dominio de su especialidad y están actualizados, lo que se evidencia en experiencias innovadoras y en archivos de la institución.					
11	La capacitación del docente produce los resultados esperados en el mejoramiento de las labores pedagógicas.					
	<b>Gestión de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje</b>					
12	Establece una relación afectiva y armónica con sus estudiantes en el aula, desde el enfoque intercultural.					
13	Promueve relaciones interpersonales en el aula basadas en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua.					
14	Propicia la aprobación de normas de convivencia a través del consenso y la corresponsabilidad.					
15	Estimula a sus estudiantes en la formulación de respuestas asertivas y de actuación responsable frente al quiebre de las normas de convivencia.					
16	Promueve entre sus estudiantes una actitud reflexiva y proactiva en el desarrollo de sus procesos de aprendizaje.					
17	Propicia el uso de organizadores visuales del conocimiento para facilitar procesos de selección, organización y elaboración de información entre sus estudiantes.					
18	Promueve el desarrollo del pensamiento creativo y crítico entre sus estudiantes.					
	<b>Gestión Pedagógico Institucional</b>					
19	Establece las relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes de su comunidad educativa.					
20	Cuenta con los documentos técnico-pedagógicos y de					

	gestión al personal jerárquico o directivo de la institución.					
21	Interviene con alternativas de solución frente a los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional.					
22	Demuestra actitudes con valores democráticos.					
23	La organización y clima institucional favorece la integración de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes en cumplimiento de los objetivos institucionales y acciones planificadas.					
24	Las relaciones interinstitucionales facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
25	La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos.					
26	La actitud innovadora y de mejora permanente del personal son compartidas por directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes.					
27	Los procesos administrativos son normados con claridad.					
28	Personal administrativo es reconocido por la atención que brinda a los usuarios.					

### Análisis de validez

La validez establece la relación del instrumento con las variables que se pretende medir, y la validez de construcción relaciona los ítems de la encuesta aplicada con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica. La validez de contenido se realizó mediante juicio de expertos cuyos jueces dieron su veredicto obteniéndose un promedio superior a 0,88, lo que indica que el instrumento deberá ser aplicado a toda la muestra.

Expertos	Criterios		Criterios	
	Liderazgo directivo		Desempeño docente	
Mg. Luis Alberto Catachura Ramirez	Bueno	80%	Bueno	80%
Mg. Maritza Susana Jarro Villalobos	Bueno	80%	Bueno	80%
Mg. Ana María Cruz Ucharico	Muy bueno	100%	Muy bueno	93%
MBA. Darwin Gómez Coapaza	Muy bueno	100%	Muy bueno	97%
Ps. Marise Ururi García	Muy bueno	87%	Muy bueno	87%
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>87%</b>		<b>89%</b>	
	<b>88.%</b>			