Universidad Nacional
SAN LUIS GONZAGA

Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional

Esta licencia permite a otras combinar, retocar, y crear a partir de su obra, incluso con fines comerciales, siempre y cuando den crédito y licencia a las nuevas creaciones bajo los mismos términos. Esta licencia suele ser comparada con las licencias copyleft de software libre y de código abierto. Todas las nuevas obras basadas en la suya portarán la misma licencia, así que cualesquiera obras derivadas permitirán también uso comercial.

http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

Universidad Nacional "San Luis Gonzaga"

Software Antiplagio

UNICHECK

INFORME DE REVISIÓN

Se ha realizado el analisis con el software antiplagio de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga", por parte de los docentes reponsables, al documento cuyo titulo es:

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO Y SECUNDARIO DE MENORES DEL DISTRITO DE HUANGÁSCAR- PROVINCIA DE YAUYOS-REGIÓN LIMA PROVINCIAS

presentado por:

HEBER SANTOS ÑAÑEZ VARGAS

del nivel **POSTGRADO** de la facultad de **ESCUELA DE POSGRADO** obteniéndose como resultado una coincidencia de **21.54%** otorgándosele el calificativo de:

APROBADO

Se adjunta al presenta el reporte de evaluación del software antiplagio.

Observaciones:

Se aprueba el presente trabajo de investigación, por encontrarse con una similitud de 21.5%, dentro de lo permitido en el reglamento.

Ica, **5** de **Noviembre** de **2020**

VICENTE HIPOLITO ECOS QUINTANILLA
COORDINADOR
SOFTWARE ANTIPLAGIO
FACULTAD DE ESCUELA DE POSGRADO

MARITZA ELIZABETH ARONES MAYURI
ASESOR
SOFTWARE ANTIPLAGIO
FACULTAD DE ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA: EDUCACIÓN

Mención: Administración y Planificación de la Educación Superior

TESIS

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO Y SECUNDARIO DE MENORES DEL DISTRITO DE HUANGASCAR -PROVINCIA DE YAUYOS-LIMA

Línea de Investigación:

Política educativa, sujetos sociales, gestión y desarrollo institucional:

PRESENTADA POR:

Bach. Ñañez Vargas Heber Santos

GRADO A OBTENER: MAESTRO

ASESORA:

Dra. Morón Hernández Julia **Liliana**

Ica – Perú

2024

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida a mi mamá Elsa quien con su hermoso ejemplo de honestidad y fortaleza alienta siempre mi corazón, por su amor de madre y comprensión infinita, a mi papá por su incondicional apoyo, por sus consejos que fortalecieron mi alma y encaminaron mi vida a seguir adelante en este reto de mis estudios y ser cada día mejor.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por su amor incondicional y por transmitirme calidez, cordialidad y paciencia en mi vida. A mis profesores de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, por los conocimientos y experiencias transmitidas.

INDICE

CARÁTULA

DEDICATORIA ii

AGRADECIMIENTO iii

INDICE iv

RESUMEN vii

ABSTRACT viii

CONTRACARÁTULA ix

INTRODUCCIÓN x

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO 12

1.1. Antecedentes 12

1.1.1. Antecedentes internacionales 12

1.1.2. Antecedentes nacionales 14

1.1.3. Antecedentes locales 16

1.2. Bases teóricas 18

1.2.1. Liderazgo del directivo 18

1.2.1.1 Liderazgo director 18

1.2.1.2 Influencia del directivo 19

1.2.1.1 El liderazgo y su influencia académica 20

1.2.1.1 Liderazgo 20

1.2.2. DESEMPEÑO DOCENTE 45

1 .2.2.1.Didáctica del docente 46

1.2.2.2. Métodos aplicados a la enseñanza 50

1.2.2.3. Recursos didácticos 52

1.2.2.4. Evaluación del desempeño docente 54

1.3. Marco Conceptual 60

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 65

2.1. Situación Problemática 65

2.2. Formulación del Problema 66

a). Problema general 66

b). Problemas específicos 66

2.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA 67

2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 67

a. Objetivo General 67

b). Objetivos Específicos 67

2.5. HIPOTESIS Y VARIABLES 68

a) Hipótesis General 68

b) Hipótesis Específica 68

2.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN 69

a) Identificación de las Variables 70

b) Operacionalización de variables 70

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 71

3.1. Tipo y Diseño de Investigación 71

3.2. Población y muestra 72

CAPÍTULO IV. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN 74

4.1. Técnicas de recolección de datos 74

4.2. Instrumentos de recolección de datos 74

4.3. Técnica de procesamiento, análisis e interpretación de Resultados 74

CAPÍTULO V. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS 77

CAPITULO VI. PRESENTACIÓN INTERPRETACIÓN Y DISCUCIÓN DE RESULTADOS 82

6.1. Presentación de resultados 82

6.2. Discusión de resultados 108

CONCLUSIONES 110

RECOMENDACIONES 111

MATRIZ DE CONSISTENCIA 112

FUENTES DE INFORMACIÓN 113

ANEXOS.

La investigación titulada “Importancia del liderazgo Directivo en el desempeño Docente en las Instituciones Educativas del nivel primario y secundario de Menores del Distrito de Huangascar -Provincia de Yauyos-Lima”. tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre liderazgo Directivo y desempeño docente en las Instituciones públicas del Distrito de Huangáscar.

tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre liderazgo pedagógico y desempeño docente en las Instituciones públicas del Distrito de Huangáscar.

La investigación fue de enfoque cuantitativo, tipo básico y diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 14 docen8es del nivel de educación, primaria y secundaria de instituciones educativas públicas del Distrito de Huangáscar. los cuales fueron elegidos de manera no probabilística. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento para recolectar los datos fue el cuestionario. Los resultados obtenidos mediante la prueba paramétrica r de Pearson a un nivel de significancia del 0,05, nos permite evidenciar que el Liderazgo directivo y el Desempeño docente con un (r = 0,895), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ($p<0,05$), resultado que nos indica que existe relación directa y significativa entre las variables estudiadas entre liderazgo pedagógico y desempeño docente en instituciones educativas públicas del Distrito de Huangáscar.

Es decir, a mayor ejercicio de un liderazgo pedagógico mejor será el desempeño laboral de los docentes.

Palabras claves

Liderazgo, directivo, pedagógico, desempeño, docente.

SUMMARY

The research entitled "Pedagogical leadership and its relationship in teaching performance in educational institutions of the Primary and Secondary Educa vii of Minors of the District of Huangáscar -Yauyos, pertaining to the UGEL N ° 13 of the Province of Yauyos 2018. had as objective to determine the relationship that exists between pedagogical leadership and teaching performance in the public Institutions of the District of Huangáscar.

The research was quantitative, basic type and correlational design. The sample was conformed by 14 docents of the level of education, primary and secondary of public educational institutions of the District of Huangáscar. which were chosen in a non-probabilistic manner. The technique used was the survey and the instrument to collect the data was the questionnaire. The results obtained by the parametric r test of Pearson at a level of significance of 0.05, allows us to show that the Leadership Leadership and the Teaching Performance with a (r = 0,895), being the value of significance equal to 0,000 ($p < 0.05$), a result that indicates that there is a direct and significant relationship between the variables studied between pedagogical leadership and teaching performance in public educational institutions of the District of Huangáscar.

That is to say, the greater the exercise of a pedagogical leadership, the better the teachers' work performance will be.

Keywords

Leadership, directive, pedagogical, performance, teacher.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO Y SECUNDARIO DE MENORES DEL DISTRITO DE HUANGÁSCAR- PROVINCIA DE YAUYOS- LIMA

AUTOR:

Lic. Ñañez Vargas Heber Santos

ASESORA

Dra. Morón Hernández Julia Liliana

INTRODUCCIÓN

La educación en la actualidad, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos validos orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de recursos materiales y de los humanos muy especialmente.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia especialmente educativa en la que debe apoderarse acciones de cómo trabajar en equipo, hechos que constituyen actualmente aspectos importantes que un gerente debe manejar.

El éxito organizacional, en consecuencia es imposible sin excelencia individual, y está hoy requerida, especialmente en puestos de Directores, demanda mucho más que competencia técnica, demanda un sofisticado tipo de destreza social: liderazgo, hecho que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos, a pesar de las fuerzas que lo separan y que en definitiva pueda mantener las organizaciones educativas libres de mediocridad, caracterizada por conflictos burocráticos y de luchas de poder.

En la actualidad la educación peruana está pasando por un proceso de cambios a raíz del avance de la tecnología y la modernidad, es preciso que los directores de Instituciones Educativas estén preparados ante estos cambios y

que puedan liderar a sus docentes a cargo y de esa manera hacer que la educación signifique un verdadero cambio para los jóvenes de nuestra patria.

Los Directores de las Instituciones Educativas tienen que liderar la transformación de la sociedad y para impulsar el desarrollo educativo es necesario que conozcan propuestas actuales en Dirección educativa y de esa manera tener la capacidad para motivar a los docentes y que estos realicen un trabajo pedagógico de calidad para la transformación de nuestra sociedad.

El autor

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO.

1.1. ANTECEDENTES.

En las últimas décadas las diversas universidades del país, así como las organizaciones relacionadas o preocupadas por la materia educativa se han dedicado a estudiar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones educativas por consiguiente es necesario hacer una revisión de los trabajos afines a esta investigación a objeto de tomarlos como referencia y orientar adecuadamente al presente estudio los más importantes son los siguientes:

Antecedentes Internacionales

Autor: Silvana Freire- Alejandra Miranda
Título: Tesis ´´ el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico

Lugar: Universidad de Canadá

Conclusión: Los mecanismos por los cuales se relaciona el liderazgo del director con el rendimiento académico de los estudiantes pueden ser directos o indirectos. Los directores interactúan de manera directa con los estudiantes mediante el monitoreo y la sanción de la conducta de estos últimos en la escuela, así como de las acciones tendientes a controlar la disciplina de aquellos que presentan problemas o faltan frecuentemente al colegio, ya que la función de estos profesionales

consiste en dirigir y supervisar el desarrollo, la evaluación y la mejora de la educación de todos los alumnos (Dhuey y Smith 2011). De manera indirecta, el liderazgo del director incide en el rendimiento de los estudiantes en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motive y aliente sus capacidades; de esta manera mejoraría el desempeño de los profesores en el aula, lo cual implicaría mejoras en el rendimiento de los estudiantes (Bossert, Dwyer, Rowan y Lee 1982; Halverson, Grigg, Prichett y Thomas 2007; Louis, Dretzke y Wahlstrom 2010). En la misma línea, Hallinger y Heck (1998) mencionan que ambos tipos de mecanismos —tanto los directos como los que se ejercen sobre los docentes, y que después se transmiten a los alumnos— influyen en el rendimiento de estos últimos. Este tema ha sido ampliamente abordado en la literatura estadounidense. Waters, Marzano y McNulty (2003) realizaron un metaanálisis en el cual señalan que existe una relación entre ambas variables y una correlación promedio de 0,25. Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom (2004) indican que el efecto total —tanto directo como indirecto— que el liderazgo tiene sobre el aprendizaje representa aproximadamente la cuarta parte de los efectos escolares totales. En Canadá, Dhuey y Smith (2011) midieron el efecto que tiene la actuación de los directores sobre el rendimiento en Matemática y Comprensión Lectora de estudiantes de cuarto y

séptimo grado. Los autores encontraron que al mejorar la calidad del director en una desviación estándar, el rendimiento de los estudiantes aumentó en 0,3 desviaciones estándar.

Antecedentes Nacionales

Autor: Ministerio de Educación del Perú 1999

Título: Manual de "Administración de Personal "del Ministerio de Educación del Perú 1999, La calidad de los Directores y su eficacia en la administración del personal, desarrolla una Institución Educativa Líder, dentro de una comunidad o pueblo.

Conclusión: Gonzales 1993, en su trabajo "Influencia de la acción Gerencial del Director de Educación Básica en la participación docente" analiza los estilos de liderazgo del Director de educación básica y su influencia en la participación docente.

Según Pérez 1996. La Gerencia es un trabajo intelectual realizada por personas en un medio organizacional (pág. 7) para efectos de los estudios se asume que la gerencia es diferente a liderazgo, pero no se excluyen.

Segundo Manuel Mestanza Saavedra (2017). Liderazgo Pedagógico del director y Desempeño Profesional docente en la I.E. "San Antonio de Jicamarca", del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana. Cuyas conclusiones fueron que:

Se ha demostrado que no existe una relación significativa entre la capacidad en la gestión institucional por parte del director de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, y el desempeño profesional docente.

Se ha demostrado que no existe una relación significativa entre la habilidad en el manejo administrativo de los recursos educativos por parte del 235 director de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, y el desempeño profesional docente.

Se ha demostrado que no existe una relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos por parte del director de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, y el desempeño profesional docente.

Se ha demostrado que no existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, y el desempeño profesional docente.

Dilma Zarate Ramirez, (2011) Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima; llegando a las siguientes conclusiones:

En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las

dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa.

Antecedentes Locales

Autor: Munayco Saravia, Carlos Alberto

Título: Trabajo de Investigación ´´ Desempeño docente en aula y rendimiento académico en estudiantes de la institución educativa integrada N° 20745 apóstol Santiago de Vitis, Lima el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico

Lugar: institución educativa N° 20745 Apóstol Santiago del distrito de Vitis, provincia de Yauyos

Conclusión: Los resultados evidencian que los docentes no están logrando los objetivos trazados para elevar el rendimiento académico de los estudiantes de la institución educativa N° 20745 Apóstol Santiago del distrito de Vitis, provincia de Yauyos

El director debe de cumplir la función de líder democrático, el cual resalte el compromiso por parte tanto del director como de los docentes en elevar el rendimiento académico de los estudiantes. Enfocándose en la revisión constante de las sesiones de aprendizaje de cada uno de los docentes que conforman la institución educativa, además el de fomentar la capacitación continua dentro y fuera de los

ámbitos de la UGEL N° 13 - Yauyos. Realizar supervisiones, monitoreo constante y realizar asesoramiento a los docentes. Ayudando así, a potenciar la preparación del docente en mejora propia y de los estudiantes.

De los autores referidos que sirvieron de antecedentes a la investigación coinciden en que los directores que se forman para dirigir la educación debe tener condiciones de líder de allí que estos deben conocer las teorías de la motivación y de ser capaces de planificarlas según circunstancias haciendo con ello gala de conocimientos de las teorías de liderazgo.

De igual manera el docente que se prepara para desempeñar un cargo de Director debe ser un profesional entusiasta con el trabajo, lo cual supone un alto grado de motivación para lograr los objetivos organizacionales y tener éxito en su gestión.

Otros de los factores tratados por los autores en líneas generales es la necesidad de utilizar un estilo gerencial.

1.2. BASES TEÓRICAS.

1.2.1. LIDERAZGO DIRECTIVO:

LIDERAZGO DIRECTIVO. - Por su parte Pérez (1996) señala "la Gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de organización (pág. 10) para efectos de estudios se asume que gerencia es diferente a liderazgo, pero no se excluyen recíprocamente. No existe razón lógica que impida que una persona con los antecedentes y los conocimientos adecuados no pueda desenvolverse bien en ambas situaciones incluso se podría afirmar que ambos conceptos son complementarios y que a veces aparecen superpuestos.

Lo que sí está claro es que el gerente educativo debe ser líder, es líder formal por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras entre otras y ello se le confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa pero aparte del cumplimiento burocrático que establece la organización este debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso fundamental que tenga bajo responsabilidad.

1.2.1.1.- LIDERAZGO DEL DIRECTOR

En esta parte del estudio se manejan dos definiciones que han sido producto de mucha controversia a lo largo de su evolución. De esta manera han surgido expresiones y definiciones como las que se analizan seguidamente. En atención a lo acotado por rubio (1995) al referirse a las dos

definiciones expresa “una diferencia evidente es ser gerente y ser líder no coinciden pág. 68. Esta afirmación de expresión se basa en el hecho de que el educador puede ser capaz de dirigir un aula de clase o un laboratorio, controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y graficar oportunamente el desempeño. Ser líder constituye un reto ulterior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo de líder es un por más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

1.2.1.2.- DEL DIRECTIVO.- Al respecto Chiavenato (1989(“la Influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana en la consecución de uno o de diversos objetivos (pág. 137) implica esta reflexión que el gerente educativo como líder de una institución y en su comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes quienes requieren de estímulos y motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

1.2.2. EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL ASPECTO ACADÉMICO. -Otra de las definiciones de liderazgo es de Pérez (1996) cuando señala;" el liderazgo es un proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El comportamiento de un individuo también puede influir cuando este está involucrado en la Dirección de las actividades de los seguidores (pág. 9) de estas definiciones se desprende algo muy importante, el líder debe en todo momento tener presente que su actuación no va en función de su persona si no de una organización por cuanto debe interiorizar en todo momento las metas organizacionales incorporándolas como parte del sistema y del grupo.

Así mismo se derivan de las conceptualizaciones formuladas que los líderes no nacen si no que se hacen así mismo mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar. Para liderar una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía. Empatía por cuanto debe asumir el lugar de otra persona ponerse en su lugar, experimentando ideas y sentimientos y pericia producto del arduo trabajo. Es así como el líder podrá ordenar, guiar, influenciar y supervisar los pensamientos, sentimientos y acciones de otros y ponerlos al servicio de la empresa a la cual se debe.

1.2.3. LIDERAZGO

Existen muchas definiciones de lo que es un líder. En las dimensiones de las teorías de liderazgo al líder se le enfoca y

analiza considerando sus características personales (carácter, habilidad, destreza), los roles (figura, enlace, tomador de decisiones, motivador), los comportamientos, las fuentes y usos de poder (Evans y Lindsay, 2000, p. 231). Por su parte, Silíceo, A., Angulo y Silíceo, F. (2001) afirman que todo líder tiene que poseer cualidades de actitud (generosidad, valentía, convicción, sabiduría y riesgo), conductas de inspiración (motivación, pasión, congruencia, credibilidad e integridad, fe y esperanza) y comportamientos de interrelación (disposición y presencia, comunicación, capacidad de escuchar, convencimiento y negociación). El educador y psicólogo norteamericano Rensis Likert describe los cinco comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder eficaz (Murillo, 2006, p. 12), a saber: el fomento de relaciones positivas, el mantenimiento del sentimiento de lealtad al grupo, el entusiasmo para alcanzar altos estándares de rendimiento, la posesión de conocimientos técnicos y la capacidad de coordinación y planificación.

La acepción de liderazgo proviene originalmente de la voz inglesa lead, verbo que denota la capacidad de conducir a un grupo de individuos, ya sea en un conflicto bélico, en una causa política, en una institución, etc. Por ende, líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción. Rojas y Gaspar (2006, p. 18) manifiestan que el “liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos”. Bolívar (1997) amplía la

definición señalando que “el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes” (p. 26). García (2006, p. 103) se identifica con la definición propuesta por Hersey, Blanchard y Johnson citando que liderazgo “es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. Por su parte, Hellriegel y Slocum (2004, p. 250) lo definen como “proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”. Silíceo et al (2001) sintetizan el significado del término liderazgo como “la influencia para el logro de un fin valioso” (p. 32).

Para Jones y George (2006) el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 495). Luego, el liderazgo, fenómeno social que aparece en los grupos sociales y en las instituciones, se constituye en una influencia interpersonal ejercida en una situación dada, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos y, como lo explica Goberna

(2001, p. 78), “las condiciones para que se dé el liderazgo efectivo necesitan de la alianza de dos características importantes: el poder y la autoridad”. Como las organizaciones se hallan constituidas por individuos que laboran juntos, interactúan en distintas actividades y en diferentes niveles, algunas de estas personas ocupan posiciones en los diversos estamentos administrativos para dirigir el trabajo de los demás, convirtiéndose así en responsables de la actividad conjunta del grupo, lo cual implica liderazgo. Chiavenato (2002a) 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 de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto. (p. 571)

Robbins y Coulter (2010, p. 370) aseveran que “líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”. Un director o un gerente debieran ser líderes pero

el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia, y como afirman Silíceo et al (2001) su ejercicio implica que un líder “ha de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores” (p. 13). Los líderes deben estar en los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones puesto que las empresas los requieren en todos sus niveles y áreas de actuación. Se acota que liderazgo no significa lo mismo que administración; el administrador es responsable de los recursos y de funciones como planear, presupuestar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. La calidad del liderazgo se pone de manifiesto en actividades como consolidar la visión, alinear actitudes, inspirar y motivar; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las metas planteadas, lo persuade de que esas son las metas correctas y los motiva para que logren sus objetivos. Todas las relaciones de una organización conllevan líderes y liderados: comisiones, equipos de trabajo, relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc. “Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores” (Castro, 2006, p. 89), es decir, si el conjunto le adjudica rasgos peculiares vinculados con las concepciones de los seguidores y su idiosincrasia; por

lo que es posible encontrar diferentes tipos de líderes según las características particulares del conjunto.

Chiavenato (2002b) manifiesta que “en rigor, el administrador debería ser también un líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su parte, puede actuar en grupos formales e informales, y no siempre es un administrador” (p.557). Entonces, el administrador se puede apoyar por completo en la autoridad de su cargo o adoptar un estilo de conducta más participativo que implique decisión compartida con el subordinado. Aquí se ve otro aspecto importante del liderazgo, el cual es la comunicación del líder que afecta el comportamiento y desempeño de los liderados con su claridad y exactitud, pues la dificultad de comunicar es una deficiencia que perjudica al mismo. El poder y la aceptación de los liderados también son dos características emergentes de lo dicho. Consecuentemente, el administrador puede adoptar un estilo autocrático e impositivo o democrático y participativo para lograr que las personas realicen las tareas. Empero, no hay que olvidar lo que expresan Silíceo et al (2001): “la esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo, a través de una serie de conductas y actitudes que se construyen con esfuerzo” (p. 51).

Lo expresado se puede aplicar al caso concreto de la realidad escolar donde el director líder debe guiar la determinación de lo que se va a realizar de forma correcta, proporcionar al personal los insumos y las condiciones necesarias para el trabajo efectivo, verificar que las tareas se hagan eficientemente y evaluarlas, e introducir cambios o innovaciones para corregir o mejorar el funcionamiento institucional. Hay que agregar que todo personal directivo debe tener presente que ocupar el puesto de la dirección no es ubicarse en una situación de privilegio que le posibilite comodidades injustificadas, ni usufructuar el cargo rehuyendo funciones y tareas de su competencia. El profesor universitario Alvarado (1996) expresa que “dirigir es convertir en propia y de máxima responsabilidad la tarea encomendada, poniendo en ella todo el interés que se concede a los asuntos personales; es integrarse al grupo de personas que nos han sido asignadas como colaboradoras” (p. 111).

Elementos del liderazgo.

La capacidad de liderazgo es muy importante para cualquier director de una institución educativa naciente, en crecimiento o en constante transformación. Pero, ¿cuáles son los elementos primordiales de todo liderazgo? García (2006, p. 102) cita a Fiedler y Chemers para señalar que se pueden

hallar dos elementos comunes en cualquier definición: “la existencia de una relación entre unas personas en la cuales la influencia está distribuida en forma desigual” y los seguidores que consienten esta relación. Es más completa la postura de Alvarado (1996), quien sentencia que el ejercicio del liderazgo implica la interrelación de por lo menos cuatro elementos fundamentales: los objetivos, el estilo, los seguidores y el poder. Los objetivos son el elemento clave de cualquier actividad como la educación y la administración. “Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales, así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales” (p. 48) porque solamente de esta forma se puede lograr la supervivencia y el desarrollo cuantitativo y cualitativo de la empresa educativa. Un segundo elemento viene a ser el estilo, el cual consiste en las diferentes conductas y actitudes que manifiestan los líderes en el ejercicio de su poder con la finalidad de integrar intereses, consolidar preocupaciones por el servicio y lograr los objetivos de la organización.

Asimismo, la esencia del liderazgo es la adhesión, la subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo, es por ello que los seguidores conforman el tercer elemento. También es necesario establecer los tipos de poder que tienen los sujetos

denominados líderes, luego el poder sería el último elemento primordial a examinar.

Bases del poder en el liderazgo.

El liderazgo es, de cierta manera, un tipo de poder personal. A través del liderazgo, una persona influye en otras en función de las relaciones existentes. La influencia es una transacción interpersonal en la que una persona modifica o provoca la modificación del comportamiento de otra, de manera intencional. Así, siempre hay un líder influyente y los liderados influenciados. Chiavenato (2002a) sentencia que “esta definición indica que el liderazgo incluye el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden implicar liderazgo” (p. 560). La influencia es una noción ligada al concepto de poder y de autoridad. Poder es el potencial de influencia de una persona sobre otras, que puede ser ejercido o no. En una institución, el poder es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las otras personas, incluso si ellas se oponen. “La autoridad, entendida como la libre aceptación de las órdenes de quien dirige” (Goberna, 2001, p. 79), es el poder legítimo, poder legal socialmente aceptado que tiene una persona en virtud del papel o posición que cumple en una estructura organizacional.

Una persona que ocupa una alta posición en una empresa tiene poder por el hecho de su puesto, lo cual se denomina poder de posición. El poder del director de la Dirección

Regional de Educación del Callao es mayor que el del director de una institución educativa, debido a la autoridad formalmente atribuida a su situación jerárquica, y no debido a las características personales que lo llevaron hasta el cargo. Sin embargo, la capacidad de influir, persuadir e incentivar a los liderados está muy ligada al poder que se percibe en el líder y se da por niveles. De acuerdo a Maxwell (2007, pp. 9-13) esta influencia se manifiesta en cinco niveles, los cuales en orden creciente son: influencia de posición (por el mero lugar o puesto que la autoridad ocupa), influencia de permiso (por la ascendencia que se tenga en los subordinados), influencia de producción (por los resultados vistos en la organización), influencia del desarrollo (por lo que recibieron los sujetos para su crecimiento) y la influencia de la personalidad (por el respeto y aprecio).

Asimismo, Jones y George (2006, pp. 498-499) expresan que "hay varios tipos de poder: legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y referido. Los líderes efectivos dan pasos para tener suficientes niveles de cada tipo de poder y usan el que tienen en formas provechosas". El poder legítimo es la autoridad que se tiene en virtud del puesto ocupado en la jerarquía de la organización, el poder de recompensar es la capacidad que se tiene para conceder premios o estímulos, el poder coercitivo viene a ser la autoridad para obligar y sancionar, el poder experto o de competencia se basa en

conocimientos, habilidades y pericia del directivo y el poder referido proviene de la admiración, respeto y lealtad de los subalternos.

El liderazgo fidedigno se deriva, generalmente, del poder de competencia y el poder de referencia del líder, es decir, de su poder personal. Cuando se funda en el poder de la recompensa, la coerción o la legitimación, se basa exclusivamente en el poder de la posición que la organización le confiere. El desafío del administrador está en saber buscar con decisión el poder de competencia y de referencia para ejercer un liderazgo basado en el poder personal. De forma taxativa, se afirma que en las nuevas organizaciones educacionales los títulos y las funciones jerárquicas otorgan escasa autoridad hasta el instante en el que el líder evidencie competencias.

Funciones administrativas de liderazgo.

Lussier y Achua (2002) recuerdan que Mintzberg definió función como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor e identificó diez funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las organizaciones. Al decir de ellos, “representan las actividades de comportamiento predominantes que llevan a cabo administradores o seguidores” (p. 10). El autor citado planteó la agrupación de estas funciones en tres categorías,

actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisional. Las funciones interpersonales de liderazgo comprenden actividades de representación, de líder y de enlace; mientras que las funciones informativas de liderazgo comprenden acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz; y las funciones decisionales se dividen en las funciones de emprendedor, manejo de dificultades, de asignación de recursos y de negociador. Resulta importante mencionar estas funciones administrativas puesto que a partir de éstas los psicólogos sociales identificaron los estilos de acción del líder en la consecución de los propósitos personales y grupales.

Por lo expresado, Alvarado (2000, p. 110) refiere que el reconocido y clásico autor de temas administrativos Rensis Likert aporta a la teoría su propuesta de los cuatro estilos de liderazgo: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo. Agregando, además, lo siguiente:

Otros autores que han estudiado los estilos directivos y que son muy divulgados son: K. Lewin (Autócrata - Demócrata - Liberal); Blake y Mouton con el Grid Administrativo (Estilos 1.1. - 9.1. - 1.9. - 5.5. - 9.9.), el de William Reddin con su estilo bidimensional (énfasis en la relaciones o en las tareas) y los estilos de Fiedler, con sus estilos contingenciales basados en tres condiciones: relaciones jefe - subalterno (buenas o

malas), la estructura de la tarea (estructurada o no estructurada) y el poder del puesto (fuerte o débil). (p. 111)

Teoría sobre liderazgo de Likert.

Reseña Reyes (2004, p.30) que el exponente de la administración participativa y la psicología industrial Likert y sus asociados de la universidad de Michigan “han estudiado seriamente los patrones, estilos de los líderes y administradores durante tres décadas”. Con el devenir de las investigaciones él desarrolló ciertas ideas y enfoques para la comprensión del comportamiento de los líderes. Manifestó que hablar de estilos de liderazgo es referirse “al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados” (Münch, 1997, p. 146). El sustento teórico de este estudio corresponde, pues, a la fundamentación sobre liderazgo directivo de este experto en la materia. Valencia (2008) informa lo siguiente sobre este autor:

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

y valoración (1968), respectivamente, a sistema 1, sistema, 2 sistema 3 y sistema 4. (p. 49)

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

Los procesos decisorios constituyen el factor esencial en la permanencia de una organización cuya influencia se relaciona con el sujeto que tiene el poder y la autoridad para ejercerlo (por ejemplo, el líder directivo), se direccionan objetivamente partiendo de la valoración de las fuentes informativas y la consiguiente evaluación de los alcances de la toma de

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

Asimismo, las relaciones interpersonales, vistas como el conjunto de habilidades demostradas para el trabajo en equipo con fines y metas precisos, se refieren a la interacción que por medio de la comunicación se desarrolla entre el director, para este caso, y el personal docente, el cual constituye el grupo profesional de la educación que tiene al frente.

Las recompensas y castigos pretenden enrumbar las acciones del personal en el logro de los objetivos, reforzando conductas positivas que alienten la consecución de metas y desalentando comportamientos negativos que vayan en contra de los fines institucionales. Ejemplos de recompensas

son la felicitación escrita o la designación para participar en eventos o capacitaciones representando a la institución; en cuanto a las sanciones o medidas correctivas, se tienen la llamada de atención verbal, la amonestación escrita y el proceso administrativo.

Liderazgo autoritario coercitivo.

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

Se presenta una comunicación vertical descendente de carácter precario para llevar órdenes, notándose un claro distanciamiento entre el directivo y los subordinados que se encuentran aislados en los cargos. La ejecución se encuentra supeditada al temor de los castigos, las sanciones y las medidas disciplinarias con obediencia estricta al reglamento interno.

El establecimiento de metas se rige por la cadena de mando al carecer de confianza en los subalternos. La satisfacción de

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

Liderazgo autoritario benevolente.

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

Liderazgo consultivo.

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

Liderazgo participativo.

El denominado sistema 4, donde los directivos tienen completa confianza en el trabajo de los integrantes del grupo en todos los aspectos, es “el más 1empresa (Reyes, 2004, p. 31). Aquí se proporcionan recompensas económicas y reconocimientos sociales, las sanciones son raras y se

deciden por el grupo, se pone en práctica un sistema de participación grupal con políticas definidas, se consigue el involucramiento del grupo en la realización de altos objetivos de performance, se promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos, la comunicación es en todos los sentidos, existe proximidad psicológica entre superior y subordinado, toma de decisiones a nivel de grupo, etc. “Los intercambios entre la administración y los empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control está muy distribuida, e incluso las unidades inferiores participan por completo” (Valencia, 2008, p. 51). En este caso, las organizaciones formal e informal por lo general son la misma; se llega, por ende, a la obtención de las metas debido a la confluencia de los grupos sociales en un interés común.

Gil y Giner (2007, p. 324) 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 y confrontar los otros criterios tomados para definir una tipología específica sobre el tópico a continuación se examinan en orden cronológico, algunos de los principales enfoques teóricos existentes respecto al liderazgo: las teorías de rasgos de personalidad, las teorías sobre estilos de liderazgo, las teorías situacionales

de liderazgo y liderazgo transaccional - liderazgo transformacional.

Liderazgo directivo y calidad educativa.

Uribe (2007, p. 150) asevera que “la evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico”. Es notorio que el desempeño de un profesor se ve afectado por múltiples factores, entre los que se cuentan, económicos, sociales, personales e institucionales, pero dentro de estos últimos la literatura resalta conjuntamente con el clima de la organización el liderazgo de los directores. Enuncia Rojas (2006, p. 36) que la dirección consolida gestiones exitosas cuando “los directores y directoras líderes coordinan las acciones de los centros de tal modo que los procesos de enseñanza y aprendizaje discurran sin quiebres”. Así lo confirma lo expuesto por Arias y Cantón (2007) indicando que no existe factor más determinante en una organización que poseer líderes eficaces debido a que “el director es un factor determinante de la calidad educativa, tanto en su perfil técnico, como en su rol de líder institucional tal y como se desprende de los estudios sobre Calidad y Eficacia” (p. 231). El director líder se emplaza entre la concepción de gestor eficiente (liderazgo profesional),

identificable con la posición formal ocupada por su persona, y en cuanto al ámbito ético, en la expresión tangible de un centro dinámico y comunitario (liderazgo emocional) de ámbito socio educativo (liderazgo pedagógico). La dirección debe verse entonces bajo esta triple valoración, asumiendo sus responsabilidades en procura de la mejora de la calidad educativa con visión de futuro y ejerciendo un accionar humanista. Sobre lo mencionado, Thieme (2005) expresa que este liderazgo:

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

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

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

Alvarado (2000, p. 112) manifiesta que el director “para lograr resultados favorables y trascendentes, en la conducción de su personal podría asumir las siguientes estrategias de acción frente a sus subalternos: potenciar, motivar, capacitar o despedir”. Esto es, potenciar las cualidades del docente que puede y desea hacer, motivar al educador que puede, pero no desea realizar su trabajo, capacitar al profesor que no puede, pero quiere superarse y reubicar o despedir al docente que ni puede ni desea cumplir con sus funciones.

Hablar de liderazgo del director de la escuela es inmiscuirnos en una amplia gama de enfoques y calificativos puesto que “en el ámbito de la organización escolar, por su peculiar modo de estructurarse y por la compleja caracterización del producto educativo, se ha hecho más difícil su conceptualización” (Maureira, 2004, p. 3). Se puede decir, sin embargo, que es la capacidad legitimada que tienen el director de la institución y el equipo jerárquico para motivar y comprometer al personal, planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, distribuir y delegar responsabilidades, y ejercitar decisiones considerando la opinión de los diversos

actores, en función del logro de la misión, la visión y los valores del centro educativo. Pareja (2007, p. 14) añade que "en este sentido el 'nuevo liderazgo', sobre todo por los tiempos que corren, se sitúa en una organización no burocrática -al menos, no tanto como hace años- que debe capacitar e involucrar a sus miembros". Gimeno (1995) al respecto dice:

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

Maxwell (2007) dice que hay dos requisitos primordiales para generar cambio: "conocer los requerimientos técnicos del cambio, y comprender la actitud y demandas motivacionales para producirlo" (p. 38). El liderazgo es factor para formar directores competentes y producir el cambio escolar, pues ahí se halla la capacidad de crear y construir futuro con significado y compromiso; "ésa es la esencia del liderazgo: la capacidad para construir futuro" (Goberna, 2001, p. 93).

Mulford (2006) sostiene que “la formación de capital social resulta ser mucho más importante para un liderazgo eficaz en los colegios secundarios que el gobierno o la gestión” (p. 20). En consecuencia, según expresa Portilla (2004) se requieren directores agentes de cambio y crecimiento caracterizados por:

Una misión clara del rol de la educación para el cambio. Una visión de lo que debería ser la Institución Educativa y la Sociedad. Un conjunto de valores definidos y profundamente internalizados. Una estrategia para materializar la visión. Una estructura para ejecutar la estrategia. Un grupo muy motivado dispuesto a hacer realidad la visión. (p. 97)

El liderazgo directivo se relaciona, pues, con la cultura, valores, misión y visión en la institución educativa. Gimeno (1995) expresa que el director, desde la mirada del liderazgo educativo, “lo que hace es erigirse en representante de la cultura organizativa, a la vez que desde esa posición propicia, en el sentido de alienta y deja que se manifiesten, nuevas reestructuraciones como resultado del desenvolvimiento de esas formas culturales” (p. 22). Molero (2002) reafirma la idea de que “la cultura influye sobre el liderazgo a través de un conjunto de cogniciones compartidas o prototipos y a su vez los líderes influyen sobre la cultura a través de los proyectos o visiones que formulan” (p. 72). Luego, la puesta en práctica

del liderazgo es contextual, por eso la trascendencia de entender profundamente la cultura organizacional. Bolívar (1997, p. 28) indica que “un liderazgo efectivo requiere una cultura organizativa de base, y -además- una cultura escolar fuerte requiere un liderazgo”. También señala que lo más ínsito de un líder es articular una visión conjunta con miras a la consecución de una meta e implicar a los miembros de la escuela en dicha misión. Por lo tanto, según aseveran Arias y Cantón (2007. p. 230):

El desarrollo de la dirección, el liderazgo y la calidad se constituyen como referentes básicos en las organizaciones traspasando lo que podría considerarse un mero asunto de investigación y desarrollo tecnológico de las organizaciones. La sociedad del conocimiento exige organizaciones flexibles, innovadoras y versátiles que se consiguen fundamentalmente por influencia en la dirección de las mismas.

Gago (2004) se halla en consonancia con Duke, que entiende la dirección “como el ejercicio de un liderazgo del proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto de una organización que aprende: integración de los miembros de la organización en un proyecto común que se forja y desarrolla en colaboración” (p. 404). Agrega Bolívar (2001) que los directivos deben pasar a ser facilitadores e impulsores del desarrollo profesional docente en lugar de jefes, pues “el

liderazgo debe contribuir a crear una visión compartida de la escuela, conseguir actuar de acuerdo con dicha visión, y redistribuir apoyos y recursos que puedan ayudar a que la comunidad escolar se mueva en torno a dicha visión" (p. 14). Se sostiene al liderazgo como un factor creador de calidad educativa, Evans y Lindsay (2000, p. 226) afirman que "es el motor de todo sistema de calidad" y cualquier iniciativa de cambio y mejora continua fracasa sin su consideración. La calidad en sentido general alude a un complejo constructo explicativo de valoraciones que se apoya en tres dimensiones: funcionalidad, eficacia y eficiencia. Este vocablo implica características deseables de aceptación y satisfacción que posee un buen servicio. Aceptando esta definición López y Chiroque (2004) aseveran que "la calidad educativa existe cuando los alumnos, padres de familia y comunidad aceptan y están satisfechos con los servicios educacionales que reciben" (p. 41). La calidad educativa, luego, presupone que el servicio educativo responde a las necesidades objetivas y a los intereses subjetivos de las personas, pues solamente así puede existir una seria aceptación y satisfacción.

1.2.2.- DESEMPEÑO DOCENTE.

Es concebido como el cumplimiento de su rol, para lo cual debe reconocer y dirigir las dimensiones de planificación, organización, dirección y control.

Para el logro de sus metas el docente debe influir en su entorno profesional tanto a sus colegas como a sus alumnos. El docente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal de tal manera que conduzca a una mayor participación y cooperación en pro de metas institucionales.

1.2.2.1.- Desempeño docente.

El profesional de la enseñanza tiene, en gran medida, la responsabilidad de la educación y la cultura de una sociedad y, por ende, debe ser consciente de la influencia personal y social que genera el desarrollo de su labor (Jiménez, 2000). Desempeño docente es así el accionar del educador como profesional experto en el campo educacional y "comprende también el sentirse apropiado del saber pedagógico que es la creación de conocimientos que se van construyendo diariamente cuando se diseña y organiza el modo de enseñar, o cuando se interactúa con los alumnos" (Saravia y López, 2008, p. 89). Luego, el ejercicio de la docencia requiere de un profesional que posea el dominio de un saber especifico y complejo (el pedagógico), que comprenda los procesos en que está inserto, que decida sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabore estrategias de enseñanza acorde a las necesidades de los estudiantes, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintos modos para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las

necesidades particulares de cada uno de sus educandos. Espinoza (2010, p. 48) remarca que “la función del profesor no se reduce a la trasmisión de conocimientos por importante que sean para la formación intelectual sino que se orientan a la formación integral es decir al desarrollo de todas las dimensiones de la persona”. Román y Murillo (2008) destacan que:

Las competencias profesionales de los profesores, principalmente referidas a la preparación de la enseñanza y a la organización del proceso de trabajo en el aula, se consolidan como factores importantes que inciden en lo que aprenden y logran los estudiantes. Desde allí, entonces, es que interesa conocer cuan preparados están dichos profesionales para implementar procesos de calidad, que asuman la diversidad de estudiantes que llegan a sus aulas con el anhelo y el derecho de aprender a ser y a desenvolverse exitosamente en la escuela y en la sociedad. (p. 2)

Hunt (2009, p. 5) resume la opinión de los entendidos sobre efectividad docente “significando el conjunto de características, competencias y conductas de los docentes en todos los niveles educativos que permitan a los estudiantes alcanzar los resultados deseados”. La importancia del desenvolvimiento del profesorado en su enseñanza es destacada por Rojas y Gaspar (2006, p. 70) afirmando que

“en aquellas situaciones en las que existe un cuerpo docente, un colectivo profesional amplio y extendido que dispone de altas capacidades para enseñar, las probabilidades de que se produzcan aprendizajes, aun en medio de situaciones de pobreza, son mayores”. Latorre (2005) también señala que “buenos maestros marcan una clara diferencia en los aprendizajes que logran sus alumnos, en sus rendimientos y, en definitiva, en el éxito escolar que estos alumnos puedan tener” (p.4). Este horizonte profesional, implica concebir a los docentes como actores sociales de cambio e investigadores permanentes, no sólo como eficaces operarios que conocen su materia y que tienen herramientas profesionales adecuadas para cumplir con cualquier objetivo que sea dispuesto por el sistema. El campo del desempeño docente es visto así como una práctica investigativa, lo cual precisa el contar con la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas en el dominio de la didáctica y en la plena comprensión y entendimiento de los contenidos y capacidades que se pretenden desarrollar en el educando.

Didáctica del docente.

Medina y Salvador (2002, p. 7) manifiestan que la didáctica “es el tratado riguroso de estudio y fundamentación de la actividad de enseñanza, en cuanto que propicia el aprendizaje formativo de los estudiantes en los más diversos contextos”.

De consuno, Bernardo (2004, p. 19) la define siguiendo a Lorenzo Delgado como una “ciencia prescriptiva que trata teorías práctico-normativo-decisionales sobre la enseñanza”. Debido a esto su objeto de estudio es la enseñanza sistemática del docente, siendo su contenido la cultura organizada y cuya finalidad es la educación del alumno. En rigor, la didáctica es considerada como un campo o rama disciplinar de la pedagogía que trata sobre la sistematización e integración de los aspectos teórico metodológicos del proceso de comunicación que tiene como fin el enriquecimiento de los sujetos implicados. Bernardo (1997, p. 14) añade que “referida al campo didáctico, las estrategias son todos aquellos enfoques y modos de actuar que hacen que el profesor dirija con pericia el aprendizaje de los alumnos”.

Murillo (2007) afirma que “los procesos de aula, en especial la calidad de la enseñanza, ejercen un impacto directo sobre el aprendizaje y la motivación de los alumnos, lo que afecta a sus resultados académicos” (p. 75). El docente del nivel secundario, en consecuencia, tiene que enseñar con el ejemplo y demostrar en todo momento su competencia en la materia a su cargo. Asimismo, enseña para el cambio facilitando los saberes teóricos y prácticos de su área respectiva de manera crítica, creativa y activa. Las estrategias didácticas que emplea cuentan con clara formación

prospectiva, con una secuencialidad coherente de aprendizajes y con la praxis consuetudinaria de una educación democrática y participativa de carácter horizontal. Además, el profesor debe respetar en su desempeño los aportes de las nuevas teorías psicopedagógicas, los cuales proponen tres tipos de conocimientos a considerar en la enseñanza. Bernardo (2004, p. 39) los sintetiza de la siguiente manera: el conocimiento del mundo real (conocimiento del qué o declarativo), el conocimiento estratégico (conocimiento de cómo, cognitivo y metacognitivo) y el conocimiento del por qué (conocimiento condicional). Esto permite la derivación de los tres aspectos que toda profesión debe enseñar en cualquier materia, al ser necesarios e ineludibles: conceptos o contenidos ¿qué hay que aprender?; procedimientos ¿cómo aprender?; y los valores, actitudes, hábitos y normas correspondientes.

Métodos aplicados en la enseñanza.

Según Espinoza (2010, p. 68), “método didáctico es el conjunto lógico y unitario de los procedimientos que tienden a dirigir el aprendizaje, incluyendo en él desde la presentación y elaboración de la materia hasta la verificación y competente rectificación del aprendizaje”. En otras palabras, se define el método didáctico como el conjunto de procedimientos articulados que facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje de forma más adecuada al estudiante y al contexto en el que

se desenvuelve. También se sostiene que hay necesidad de justificar racionalmente por qué se sigue una secuencia y no otra, tal es la función de la metodología didáctica. Las estrategias de enseñanza se desprenden del método a emplear y vienen a ser “estructuras de actividad en las que se hacen reales los objetivos y contenidos en este sentido pueden considerarse análogas a las técnicas” (p. 55). En consonancia con estos autores Bernardo (1997, p. 14) escribe:

Podría definirse el método didáctico como la organización racional y práctica de los medios, técnicas y procedimientos de enseñanza para dirigir el aprendizaje de los alumnos hacia los resultados deseados. También puede decirse que el método didáctico consiste en proceder de modo ordenado e inteligente para conseguir el incremento del saber, la transmisión del mismo o la formación total de la persona.

Si bien es cierto que de acuerdo al criterio empleado los métodos se pueden agrupar de distintas maneras, a continuación se menciona la clasificación dada por Bernardo (1997) considerando el grado y tipo de participación de los alumnos: métodos de enseñanza individualizada en correspondencia a una pedagogía diferencial (individualización didáctica, plan Dalton, sistema Winnetka, enseñanza programada) y métodos de enseñanza socializada

que priorizan “el desenvolvimiento de la aptitud de trabajo en grupo y del sentimiento comunitario” (p. 24) (método de proyectos, método cooperativo individualizado). En cuanto a las técnicas de enseñanza señala las siguientes: trabajo en equipo, exposición didáctica, interrogatorio, simposio, mesa redonda, panel, discusión dirigida, torbellino de ideas y juego de roles. Además, sobre los procedimientos didácticos se apuntan: deductivos, inductivos, analógicos o comparativos, simbólicos, intuitivos, sistemáticos, ocasionales, globalizados, de especialización, de concentración, analíticos y sintéticos.

Recursos didácticos.

Moreno (2004) desde una visión panorámica didáctica distingue entre recursos, medios y materiales. Los recursos aluden a la capacidad de decidir sobre las estrategias que se van a emplear en el proceso. “Los medios didácticos podríamos definirlos como el instrumento del que nos servimos para la construcción del conocimiento; y, finalmente, los materiales didácticos serían los productos diseñados para ayudar en los procesos de aprendizaje” (p. 3). Empero, medios y materiales se toman comúnmente como sinónimos. Al respecto, Bernardo (1997, p. 158) dice que “el material facilita el trabajo independiente y en equipo, permitiendo al profesor dedicarse más a la preparación y control de las actividades escolares, y al contacto personal con los alumnos”.

Con el fin de optimizar el aprendizaje del educando es imprescindible prever todos los recursos necesarios para el desarrollo de las asignaturas, así como la adecuación del ambiente de estudio. Se entiende a los recursos didácticos como el aprovechamiento de los medios y materiales que auxilian la tarea de la enseñanza y facilitan la comprensión de los contenidos durante el desarrollo del proceso de construcción del conocimiento. Permiten presentar el tema de una forma clara, objetiva y agradable; brindan al estudiante formas variadas de aprendizaje; estimulan el interés y la motivación del aula; contribuyen al acercamiento docente discente; y facilitan la comunicación con eficiencia del tiempo empleado. Entre los recursos didácticos más usuales se tienen: el mapa conceptual, el cuadro sinóptico, el resumen, la red semántica y los organizadores previos. Por otra parte, según Bernardo (1997, p. 159) los materiales didácticos se pueden clasificar en materiales impresos (libros, cuadernos de trabajo, separatas, fichas), materiales de ejecución (equipos de taller o laboratorio, imprenta, computadora), materiales audiovisuales (proyector multimedia, cine, televisión, video, internet, software educativo multimedia) y materiales tridimensionales o realistas (naturales como una piedra o una planta, manufacturados como esculturas o mapas, y representativos como las obras de arte). No obstante, el auge de las tecnologías de información y

comunicación (TIC), apunta Moreno (2004), “los materiales en soporte de papel, sobre todo el libro de texto, siguen siendo los más utilizados” (p. 11).

Evaluación del desempeño docente.

La evaluación del desempeño es “un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones” (Stegmann, 2004, p. 2). La mejora del aprendizaje escolar expresado en el desarrollo de habilidades, capacidades y competencias evaluadas en base a criterios e indicadores concretos, requiere de oportunidades de aprendizaje que dependen de la calidad del desempeño del profesor y que involucra el pleno cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Expresa Calla (2008, p. 29) que en los últimos años los sistemas educativos en Latinoamérica han priorizado “esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable ‘desempeño profesional del docente’ como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar”. Así la evaluación del desempeño encuentra su justificación en la valiosa información que brinda para la toma de decisiones, la enmienda de las deficiencias, la repotenciación de las fortalezas y el crecimiento del personal. Por lo que grados académicos, títulos y experiencia no deben ser criterios básicos en la determinación de un

docente competente, es su desenvolvimiento en las sesiones de clase y su labor efectiva en el centro escolar lo que debe sustentar la idoneidad del educador y su real valía. Este desempeño es producto del manejo de un saber complejo y profundo, resultado del pleno dominio de conocimientos de su especialidad, didáctica y metodología, conducta profesional e investigación (Jiménez, 2000).

Arimatea (2008, p. 132) expone que “el desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación”. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso evaluativo. Considérese también que una correcta evaluación posee carácter formativo y se halla al servicio de la superación de la praxis profesional del trabajador de la educación, no del menoscabo de su imagen ante la sociedad con la intención de disimular las deficiencias de un sistema educativo en emergencia. Lo dicho ha exigido el desarrollo de sistemas evaluativos del desempeño docente (SEDD), en aras de conseguir información y conocimiento relevantes que contribuyan a mejorar la calidad de enseñanza aprendizaje. Un SEDD vendría a ser “un proceso formativo que busca fortalecer la profesión docente, favoreciendo el reconocimiento de las fortalezas y la superación de las

debilidades de los docentes, con el propósito de contribuir al aseguramiento de aprendizajes de calidad" (Flores, 2008, p. 94). Román y Murillo (2008) comparten lo siguiente:

Los SEDD deben proveer información de los resultados y proceso del desempeño docente individual y del funcionamiento del conjunto de los docentes en la escuela. Pero también debe iluminar aquellos factores y condiciones que permiten mejorar dicho desempeño, incidiendo así tanto en el fortalecimiento de la carrera y el desarrollo profesional de los maestros, como en el mejoramiento de los propios centros educativos donde ellos han de poner en juego sus competencias profesionales. (p. 3)

El documento de trabajo del Ministerio de Educación (2007, p. 10) sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente indica que esta evaluación "se configura como un proceso participativo y de carácter sistemático que permite valorar la calidad personal, social y profesional del docente, teniendo en cuenta el contexto, sus capacidades y los resultados del aprendizaje", contrastando el ejercicio profesional del educador en comparación con los criterios e indicadores de la tarea que realiza y enfatizándose su desenvolvimiento en la enseñanza y su potencial de desarrollo. Assaél y López (2008, p. 48) precisan que este sistema "evalúa al docente exclusivamente por su ejercicio

profesional, considerando el contexto y las condiciones de trabajo en que éste se desenvuelve. No se evalúa por su desempeño funcionario-administrativo, ni por los resultados de rendimiento escolar de sus alumnos". La complejidad de este ejercicio consiste en una asociación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que el docente competente integra en el cumplimiento de sus responsabilidades. Semejante es la definición de Fernández (2007) al postular que:

Es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y objetivos de su realidad, con el propósito de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con: alumnos, padres, directivos, docentes y representantes de las instituciones de la comunidad, con la máxima intervención de los participantes. (p. 5).

La metodología del análisis funcional permite definir los contenidos de evaluación del desempeño docente en su labor pedagógica e institucional, agrupándolos en dominios, criterios e indicadores. En su elaboración se siguen los aportes de la investigación, el marco para una buena enseñanza y los fundamentos del marco curricular nacional. Como lo describe Stegmann (2004, p. 6) el docente evaluado

tiene que cumplir un conjunto mínimo de saberes y competencias exigibles por la trascendencia de su labor; la determinación de este conjunto reposa sobre la base de conocimientos necesarios para un correcto ejercicio docente y los elementos que constituyen el buen proceso de enseñanza aprendizaje. Fernández (2007, p. 11) reitera que existen cuatro dominios claves en el trabajo del profesor, a saber: la preparación para la enseñanza, la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, la enseñanza para el aprendizaje escolar y el profesionalismo docente. Tomando esta línea, la investigación pondera los tres dominios o aspectos señalados por el Ministerio de Educación (2007) en el documento del SEDD bajo el Marco de las Buenas Prácticas Pedagógicas, marco que "designa un conjunto de prácticas o desempeño que corresponden al trabajo pedagógico del docente y que gozan de reconocimiento profesional derivados de la investigación, el juicio de especialistas y la experiencia" (p. 12).

Los dominios asumidos por el SEDD nacional son planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y responsabilidades profesionales. Estos tres focos de interés describen campos del desempeño que reúnen un conjunto de capacidades definidas como estándares de desempeño, los cuales pertenecen a la definición de las principales funciones y actividades que

efectúa un docente para su buen ejercicio profesional. Informa Stegmann (2004, p. 5) que “los estándares de desempeño se han formulado como descripciones de formas de desempeño siguiendo el ordenamiento lógico de los actos de enseñanza y de los procesos pedagógicos en el aula”. Asimismo, “cada uno de los criterios tiene a su vez una serie de indicadores o descriptores que ilustran las competencias posibles de alcanzar” (Assaél y Pavez, 2008, p. 48). En el caso peruano se presentan tres dominios, 18 criterios y 52 indicadores de contenido.

A continuación, se describen los tres dominios o facetas establecidos por el SEDD peruano en el documento de trabajo del Ministerio de Educación (2007, p. 13). La planificación del trabajo pedagógico engloba planear y organizar el proceso de enseñanza aprendizaje, incluyendo los contenidos curriculares a enseñar, así como los principios y capacidades pedagógicas necesarios para conseguir aprendizajes de calidad en los alumnos. Aquí es relevante el tratamiento de los contenidos de la disciplina y el marco curricular nacional pues se debe realizar la planificación de la programación curricular de manera coherente y secuencial, así como la determinación de estrategias de enseñanza aprendizaje, diversificación de contenidos y organización de actividades de evaluación. El segundo aspecto, gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, se refiere al entorno del aprendizaje

y el clima en el aula donde interactúan estudiantes y docente; también alude a las capacidades pedagógicas que el profesor muestra durante las sesiones de aprendizaje, articulando el orden y la comunicación clara de los contenidos con la aplicación de metodologías que ponen al educando en el centro del proceso. El último dominio, responsabilidades profesionales, abarca el cumplimiento del compromiso con los procesos de aprendizaje, el afán de superación profesional, la capacidad para reflexionar sobre su práctica y la de sus pares, y su identificación con las metas y desempeño institucional; además, comprende el apoyo y comunicación con los estudiantes, padres de familia y representantes de la comunidad.

1.3. MARCO CONCEPTUAL.

- **EDUCACIÓN**.

  La educación es un proceso socio cultural permanente, orientado a la formación integral de las personas y al perfeccionamiento de la sociedad. Como tal, la educación contribuye a la socialización de las nuevas generaciones y las prepara para que sean capaces de transformar y crear una cultura asumiendo sus roles y responsabilidades como ciudadanos.

- **EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**.

  Persona que asume la responsabilidad máxima y directa para la ejecución de actividades educativas también podemos

resumirlo de la siguiente manera, Directivo y administrador de las instituciones educativas, conductor y líder de personas.

- **DOCENTE.**

  Es concebido como un individuo que enseña, perteneciente o relativo a la enseñanza.

- **PLANIFICACIÓN.**

  Es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mayor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos.

  Por su parte Stoner (1996), la planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas (pag11).

- **DIRECCIÓN.**

  Implica mandar, influir y motivar a sus empleados.

  Es otra de las funciones relevantes dentro de la organización, a través de ella los directivos establecen el carácter de organización. Para Koontz (1994) la dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización. Y el grupo, se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración para las actividades de la dirección.

Los Directores al establecer el ambiente adecuado ayuda a sus subordinados a hacer sus mejores esfuerzos. así los que cumplen roles gerenciales deben también ser líderes eficaces, dado que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos.

- **EDUCACIÓN FORMAL.**

  Sistema educativo jerárquicamente estructurado, distribuido en grados y niveles, que van desde la escuela primaria hasta la educación superior, incluyendo, además de estudios académicos generales, una variedad de programas especializados e instituciones para entrenamiento profesional y técnico. la finalidad ineludible de la educación formal es otorgar un título con validez oficial.

- **EDUCACIÓN FORMAL.**

  Proceso en el que cada individuo adquiere actitudes, valores, destrezas y conocimientos, extraídos de las experiencias diarias y d los recursos e influencias de su ambiente (familia, vecinos, trabajo, juego, mercado, biblioteca y de los medios de comunicación) la certificación no existe, a menos que se dé con un carácter sin valor curricular o legal, o como “constancias”. A la educación informal también se le conoce como extraescolar o sistemática.

- **EDUCACIÓN PERMANENTE.**

  Paradigma o concepción educativa que a partir de una visión del mundo promueve la formación de actitudes (valores) destrezas y procesamiento de la información. Esta forma de educación está dirigida a todo tipo de personas en las diversas etapas de la vida y tiene por objetivo su desarrollo integral, a través de aprendizaje ininterrumpido desde el nacimiento hasta la muerte.

- **ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE.**

  Acciones que realiza un docente para crear un ambiente propicio a facilitar el aprendizaje de los estudiantes. el diseño de experiencias de aprendizaje es una actividad que no es fácil de planear, pues se requieren conocimientos de didáctica y de teorías de aprendizaje.

- **DEFINICIÓN DE APRENDIZAJE.**

  Dentro de diversas concepciones, tienen en común que es proceso mediante el cual el sujeto incorpora o modifica una experiencia a su presente conocimiento o destreza. En educación a distancia y abierta es el motivo imprescindible del acto formativo.

- **ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.**

  Las estrategias metodológicas son formas generales de llevar a cabo las actividades de aprendizaje de un curso. Las estrategias metodológicas plantean la forma de llevar a cabo las diversas actividades requeridas por la asignatura.

- **EDUCANDO.**

  Para nuestro estudio, consideramos como sujetos de la educación o educandos a todos los seres humanos que se educan, ya sea por propia iniciativa (auto educación) o por influencia externa, como beneficiarios (hetero educación).

- **CURRICULO.**

  Expresa las síntesis de las intenciones educacionales y el planteamiento de estrategias alternativas para su logro. El currículo se evidencia en dos dimensiones: como intención y como práctica.

- **SUPERVISIÓN.**

  Estrategias meta cognitivas que tratan de comprobar si la actividad se está llevando a cabo según lo planificado, constatando las dificultades que aparecen, las causas de las mismas, las estrategias que se utilizan y su efectividad.

- **EVALUACIÓN.**

  Proporciona al sistema cognitivo un juicio sobre la calidad de los procesos y resultados obtenidos, la evaluación meta cognición incluye un flujograma que demuestre el proceso de aprendizaje, evaluación de sus capacidades, limitaciones, etc.

CAPÍTULO II.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

La educación en la actualidad a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, así mismo la educación latinoamericana ha sido afectada por procesos de reformas y cambios como réplicas de las orientaciones en los estilos de desarrollo económico, social y político. Uno de los aspectos más importantes es el liderazgo que deben de tener los directores a los que dirigen instituciones educativas ya que de esta manera se contribuye al desarrollo personal y el de las sociedades.

Las nuevas teorías, desde la perspectiva de la administración explican el concepto básico que orienta el nuevo enfoque gerencial expresando que la afectividad es la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las exigencias de parte de la comunidad. Con esto se enfatiza como indispensable condición la capacidad de producir por parte del sistema, soluciones afectivas y respuestas deseadas por la población.

En este orden de ideas se puede expresar que la acumulación de conocimientos y experiencias en la administración se vio enriquecida por la contribución de tres nuevas fuentes:

El desarrollo organizacional, la administración para el desarrollo y los enfoques sistemáticos que terminaron por revolucionar la estructura dinámica y desarrollo de los análisis de problemas educativos.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

La situación descrita sobre la realidad administrativa del país, la acción llevada a efecto por los directores educativos, así como la influencia que sobre las docentes demandas en la educación básica, conlleva a formular las siguientes interrogantes:

a). – PROBLEMA GENERAL.

P.G. ¿Qué relación existe entre el Liderazgo directivo y el Desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias?

b) PROBLEMAS ESPECIFICOS.

P.E.1 ¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo directivo y la Capacidad pedagógica de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias?

P.E.2 ¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo directivo y las relaciones interpersonales de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias?

P.E.3.- ¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo directivo y la Evaluación de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias?

2.3.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

El liderazgo de los Directores de las Instituciones Educativas constituye un factor de primordial importancia en el desarrollo educativo.

Este trabajo de investigación beneficiará a los directores, docentes y por lo tanto contribuirá al desarrollo de la comunidad.

Es factible de realizar, por contar con una confiable muestra, es decir los directores del Distrito de Huangáscar- Yauyos.

Es aplicado a los Directores del Distrito de Huangáscar-Yauyos, para ello contamos con:

RECURSOS HUMANOS: Directores de las I.E y personal docente.

RECURSOS ECONÓMICOS: Presupuesto suficiente para la ejecución de la tesis.

2.4.- OBJETIVOS.

a).- OBJETIVO GENERAL.

O.G.- Determinar la relación que existe entre el Liderazgo directivo y el Desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias.

b).- OBJETIVOS ESPECIFICOS.

O.E.1. Identificar la relación que existe entre el Liderazgo directivo y la Capacidad pedagógica de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario y

secundario de menores del distrito de Huangáscar-provincia de Yauyos-región Lima provincias.

O.E.2.- Identificar la relación que existe entre el Liderazgo directivo y las relaciones interpersonales de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar-provincia de Yauyos-región Lima provincias.

O.E.3.- Identificar la relación que existe entre el Liderazgo directivo y la evaluación de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias

2.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES.

a).- HIPÓTESIS GENERAL.

H.G.- El Liderazgo directivo se relaciona directa y significativamente con el Desempeño docente de las instituciones educativas del nivel Primario y Secundaria del Distrito de Huangáscar- Yauyos.

b).- HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H.E.- Existe una relación significativa entre el Liderazgo directivo y la capacidad pedagógica de los docentes de las instituciones educativas del nivel Primario y Secundaria del Distrito de Huangáscar- Yauyos.

H.E.-Existe una relación significativa entre el Liderazgo directivo y las Relaciones interpersonales de los docentes de las instituciones educativas del nivel Primario y Secundaria del Distrito de Huangáscar- Yauyos

H.E.- Existe una relación significativa entre el Liderazgo directivo y la Evaluación de los docentes de las instituciones educativas del nivel Primario y Secundaria del Distrito de Huangáscar- Yauyos

2.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACION.

a),. Identificación de Las variables.

- VARIABLE INDEPENDIENTE.

Liderazgo Directivo

- VARIABLE DEPENDIENTE

Desempeño docente

b).- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	TIPO	INDICADORES	INSTRUMENTO	FUENTE
Liderazgo Directivo	COMUNICACIÓN RELACIONES INTERPERSONALES TOMA DE DECISIONES	Independiente	-Apertura de la comunicación -Información de la gestión -Convocatoria -Empatía -Generador de trato -Evita conflictos - Planificación - Fluidez administrativa - Oportuno	Cuestionarios	UGEL 13 YAUYOS
Desempeño docente	CAPACIDAD PEDAGÓGICA RELACIONES INTERPERSONALES EVALUACIÓN	Dependiente	- Desarrollo técnico pedagógico - Metodología o didáctica - Uso de medios y materiales - Producción intelectual -Socialización -Empatía Comunicador -Motivación -Evaluación formativa -Instrumentos de evaluación -Valora	Cuestionarios	UGEL 13 YAUYOS

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo, nivel y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010)[1] considera que la investigación es de tipo No experimental, porque no se manipula deliberadamente las variables y sólo se observara los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En este caso se describió el comportamiento de las variables

3.1.2. Nivel de la investigación

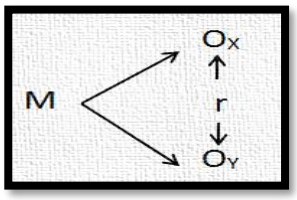
La investigación está enmarcada dentro de la investigación descriptiva, Ander (1972)2, sostiene que comprende la observación, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento, orientado a establecer relaciones entre variables, sin necesidad de señalar causa efecto. Mientras que Hernández, Fernández y Baptista (2010)[3], precisan que una investigación descriptiva tiene como propósito identificar el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular y pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos.

3.1.3 Diseño de investigación

Es descriptivo correlacional, porque se describirán relaciones entre dos variables de un grupo, para luego establecer las relaciones entre estas. El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño. Hernández, Fernández y Baptista (2007)[4]. El esquema corresponde a este tipo de diseño:

---

1 Hernandez, F. &. B (2010). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill.
2 Ander Egg, Ezequiel (1972) Introducción a las Técnicas de Investigación. Buenos Aires: Humanitas
3 Hernandez, F. &. B (2010). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill.
4 Hernandez, F. &. B (2007). *Fundamentos de metodología de la Investigación.* España: Mc Graw Hill.



Donde:

M = Muestra

Ox = Observación de las variable (X) Liderazgo Directivo

Oy = Observación de las variable (Y) Desempeño Docente

r = Coeficiente de correlación entre las variable

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Según Vara (2012)5 La población es el conjunto de unidades o elementos como personas, instituciones educativas, comunidades, entre otros; claramente definidos para el cual se calculan las estimaciones o se busca información.

El universo y población lo constituyen los Directores y Docentes y padres de familia de las Instituciones Educativas de primaria y secundaria de menores del Distrito de Huangáscar – Yauyos. Que hacen un total de 1 director de secundaria y 3 directores de primaria. Distribuidos en el distrito de Huangáscar-Yauyos; más 14 docentes y 27 padres de familia un total de 45 investigado.

3.2.2 Muestra

La muestra es el conjunto de casos extraídos de la población, para obtener la muestra que fueron 18 investigados entre directores, docentes y padres de familia de las cuatro instituciones educativas

5 Vara, A. (2012). Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Lima, Perú. Recuperado el 14 de Mayo de 2016,: http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/Manual_7pasos_aristidesvara1.pdf

en el distrito de Huangáscar, y se aplicó la fórmula de proporciones tal como se detalla a continuación:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Leyenda

n = Tamaño de la muestra (18)

N = Población (45)

z = Grado de confiabilidad (.96)

E = Error (Margen de Error) 0.5% (0.05)

p = Número de éxitos (95%)

q = Número de fracasos (0.5%)

Nº	INSTITUCIONES EDUCATIVAS INVESTIGADAS	DISTRITO
1	SAN JUAN BAUTISTA	HUANGASCAR
2	I.E. 20140 PRIMARIA	HUANGASCAR
3	I.E CHOCALLA - PRIMARIA	HUANGASCAR
4	I.E. HUARIPITE- PRIMARIA	HUANGASCAR

CAPÍTULO IV.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

4.1. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas son procedimientos operativos o mecanismos que permiten recoger la información necesaria de la muestra. En la presente investigación se aplicó la técnica de la encuesta que es la más significativa y productiva para recabar información, porque existe contacto directo entre la investigadora y el grupo que constituyen las unidades de estudio, por tanto la recolección de datos esta en relación a una o más variables a medir.

- La observación
- La entrevista
- La encuesta

4.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

- Se aplicó el cuestionario a los directores, docentes y padres de familia de las cuatro instituciones educativas en el distrito de Huangáscar, preguntas de las cuales corresponden a las variables liderazgo directivo y desempeño docente , medido en la escala de valoración de uno a tres puntos: Siempre (3) a veces (2) nunca (1)

4.3 Técnicas de procesamiento, Análisis e Interpretación de datos

En el procesamiento de datos se realizó utilizando el software Microsoft Office Excel 2014; luego se aplicó las pruebas de significación estadística de acuerdo al tipo de variable analizada y se generaron tablas de datos de doble entrada y gráficos estadísticos, las que se transportaron al software Microsoft Office Word 2013 para su interpretación y elaboración definitiva.

a) Una vez obtenidos los datos se procedió a su análisis de acuerdo a los siguientes pasos:

* Codificación.- Se le generó códigos para cada uno de los sujetos muéstrales y para cada una de las alternativas del instrumento de investigación.

* Calificación.- Consistió en la asignación de un puntaje o valor según los criterios establecidos en la operacionalización de la variable a los instrumentos de investigación, en este caso se aplicaron los siguientes valores: Siempre (3 puntos), a veces (2 puntos) y nunca (1 punto).

* Tabulación de datos.- En este proceso se elaboró una data donde se estableció los códigos de los sujetos muéstrales y en su calificación se le aplicó estadígrafos permitieron conocer las características de la distribución de los datos.

* Interpretación de los resultados.- En esta etapa una vez tabulados los datos se presentaron en tablas y gráficos, luego fueron interpretados en función de las variables:

b) Finalmente la contrastación de hipótesis se hizo con la prueba chi cuadrado

$$\chi^2 = \sum \frac{(F_0 - F_e)^2}{F_e}$$

Dónde:

X^2 = Chi-Cuadrado

fo = Frecuencias Observadas

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Nombre : Cuestionario Liderazgo directivo

Autor : Adecuado por Heber Santos, Ñañez Vargas

Significación: El cuestionario consta de 26 ítems, cada uno de los cuales tiene tres alternativas de respuesta. Nunca (1); A veces (2) y Siempre (3). Asimismo, el encuestado solo puede marcar una alternativa, encerrándola en un círculo o poniendo un aspa. Si marca más de una alternativa, se invalida el ítem.

Administración: Colectiva

Duración: Su aplicación completa fue aproximadamente 30 minutos en forma individual.

Instrucciones para la aplicación: El director debe responder cada reactivo de acuerdo a como percibe el Desempeño docente. Se debe procurar que los sujetos de la muestra de estudio respondan todos los ítems, si hubiera alguna duda con respecto a algún reactivo se procederá a dar la explicación respectiva, indicándoles las dimensiones a ser evaluadas para que el encuestado tenga una visión más clara acerca de la finalidad del cuestionario.

Puntuación: Cada ítem admite una puntuación de uno a tres (valor 1 a la respuesta N= Nunca, 2 a la AV= A veces y 3 S= siempre

Tipificación: Se aplicó a una muestra de 18 personas (directivos y docentes). El instrumento para recopilar la información fue adaptado a la población siguiendo procedimientos apropiados para asegurar su validez y confiabilidad (Cano 1996).

CAPÍTULO V

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Hipótesis Especifica 1

1.- Existe relación significativa entre el Liderazgo directivo y la capacidad pedagógica del docente en las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos- región Lima provincias.

Hipótesis Nula

No existe relación significativa entre el Liderazgo directivo y la capacidad pedagógica del docente en las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos- región Lima provincias.

Tabla 21. Relación entre Liderazgo directivo y Capacidad pedagógica

		liderazgo directivo	capacidad
liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	.760**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	18	18
capacidad	Correlación de Pearson	.760**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	18	18

CONCLUSIÓN:

Existe relación significativa entre el Liderazgo directivo y la la Capacidad pedagógica del docente de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos- región Lima provincias.

Hipótesis Especifica 2

Hipótesis Planteada:

2.- Existe relación significativa entre el Liderazgo directivo y las relaciones interpersonales de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias.

Hipótesis Nula:

No existe relación significativa entre el Liderazgo directivo y las relaciones interpersonales de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias.

Tabla 22. Relación entre Liderazgo directivo y las relaciones interpersonales

		liderazgo directivo	relaciones
liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	.890**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	18	18
relaciones	Correlación de Pearson	.890**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	18	18

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

CONCLUSIÓN:

Existe relación relación significativa entre el Liderazgo directivo y las relaciones interpersonales de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias.

Hipótesis Especifica 3

Hipótesis Planteada:

3.- Existe relación significativa entre el Liderazgo directivo y la evaluación del docente de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias.

Hipótesis Nula:

No existe relación significativa entre el Liderazgo directivo y la evaluación del docente de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias.

Tabla 23. Relación entre Liderazgo directivo y la Evaluación

		liderazgo directivo	evaluación
liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	.874**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	18	18
evaluación	Correlación de Pearson	.874**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	18	18

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

CONCLUSIÓN:

Existe relación significativa entre el Liderazgo directivo y la evaluación del docente de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias.

Hipótesis General

Hipótesis Planteada:

Existe relacion directa y significativa entre el Liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos- región Lima provincias.

Hipótesis Nula:

No existe relación directa y significativa entre el Liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos- región Lima provincias.

Hipótesis Estadística

$$Hp : rho_{xy} \geq 0.5$$

$$Ho : rho_{xy} < 0.5$$

$$\alpha = 0.05$$

Denota:

Hp: El índice de correlación entre las variables será mayor o igual a 0.5.

Ho: El índice de correlación entre las variables será menor a 0.5

El valor de significancia estará asociado al valor α=0.05

Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula

Zona de rechazo de la hipótesis nula: $\{rho_{xy} / 0.5 \leq rho_{xy} \leq 1\}$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$

Resultados:

Tabla 24 Relación entre Liderazgo directivo y el Desempeño docente

		liderazgo directivo	desempeño docente
liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	.895**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	18	18
desempeño docente	Correlación de Pearson	.895**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	18	18

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

Del cuadro adjunto podemos observar que el p-valor = 0,000 ($p < 0.05$) por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y podemos decir que existe correlación entre las variables Desempeño docente y la calidad educativa

CONCLUSIÓN:

Existen razones suficientes para Rechazar la hipótesis nula por lo que se infiere que:

Existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo directivo y el Desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias.

CAPÍTULO VI

PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN

DE LOS RESULTADOS

6.1 Presentación e interpretación de resultados

El contenido del presente capítulo, se basa en la recolección y presentación de datos, según las técnicas de investigación y la naturaleza del diseño descriptivo correlacional.

A continuación se presentan los resultados de la investigación cuyo procesamiento de datos se realizó utilizando el software Microsoft Office Excel 2014; en el cual se generó una base de datos, donde se calcularon las respectivas frecuencias porcentuales y se generaron tablas de doble entrada y gráficos estadísticos, realizándose luego la interpretación de los datos.

a) PRESENTO LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA VARIABLE X:LIDERASGO DIRECTIVO

Tabla 1: Especificaciones para el Cuestionario de Liderazgo directivo

	Estructura del cuestionario		
Dimensiones	**Ítems**	**Total**	**Porcentaje**
Comunicación	1, 2, 3, 4,5,6,7,8, 9,10,11	11	42,3
Relaciones interpersonales	12,13,14,15,16,17,18,19,20	09	34,6
Toma de decisiones	21,22,23,24,25,26	06	23,1
			100

Fuente del cuestionario (Elaboración propia)

I.- Confiabilidad del instrumento

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente

investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Cuanto menor sea la variabilidad de respuesta por parte de los jueces, es decir haya homogeneidad en la respuestas dentro de cada ítem, mayor será el alfa de Crombach.

ALFA DE CROMBACH

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1}\right]\left[1-\frac{\sum_{i=1}^{k} S_i^2}{S_t^2}\right]$$

Criterio de confiabilidad valores		
Baja confiabilidad (No aplicable)	:	0.01 a 0. 60
Moderada confiabilidad	:	0.61 a 0.75
Alta confiabilidad	:	0.76 a 0.89
Muy Alta confiabilidad	:	0.90 a 1.00

Tabla 2. Confiabilidad de Liderazgo directivo

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,627	**26**

El coeficiente Alfa obtenido es de 0,627, lo cual permite decir que el Test en su versión de 26 ítems tiene una Moderada Confiabilidad.

2.- Validez del Instrumento

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción. La validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los Objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

La validez de constructo es la principal de los tipos de validez, en tanto que «la validez de constructo es el concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes» (Messick, 1980, p.1015), en este mismo sentido (Cronbach, 1984, p.126) señala que «la meta final de la validación es la explicación y comprensión y, por tanto, esto nos lleva a considerar que toda validación es validación de constructo».

La validez del test fue establecida averiguando la validez de constructo teniendo para tal fin como elemento de información al análisis de su estructura por medio de un análisis factorial exploratorio.

Instrumento 1.- Liderazgo directivo

Dimensión 1: Comunicación

Tabla 3 KMO y prueba de Bartlett de Comunicación

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		**.560**
Prueba de esfericidad de Bartlett	**Chi-cuadrado aproximado**	**65.744**
	gl	**55**
	Sig.	**.002**

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,560, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significante asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **Comunicación** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

Dimensión 2: Relaciones interpersonales

Tabla 4: KMO y prueba de Bartlett de Relaciones interpersonales

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación muestreo		**,503**
Prueba de esfericidad de Bartlett	**Aprox. Chi-cuadrado**	**81,023**
	Gl	**36**
	Sig.	**,000**

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,503, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significante asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **Relaciones interpersonales** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

Dimensión 3: Toma de Decisiones

Tabla 5: KMO y prueba de Bartlett de Toma de decisiones

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación muestreo		**,529**
Prueba de esfericidad de Bartlett	**Aprox. Chi-cuadrado**	**81,023**
	Gl	**36**
	Sig.	**,039**

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,529, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significante asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **Toma de decisiones** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

Nombre: Cuestionario sobre Desempeño docente

Autor: Adecuado por Heber Santos, Ñañez Vargas

Significación: El cuestionario consta de 40 ítems, cada uno de los cuales tiene cuatro alternativas de respuesta. Nunca (1); A veces (2), Frecuentemente (3) y Siempre (4). Asimismo, el encuestado solo puede

marcar una alternativa, encerrándola en un círculo o poniendo un aspa. Si marca más de una alternativa, se invalida el ítem.

Administración: colectiva.

Duración: Su aplicación completa fue aproximadamente 30 minutos en forma individual.

Instrucciones para la aplicación: El docente debe responder cada reactivo de acuerdo a como percibe el Desempeño docente. Se debe procurar que los sujetos de la muestra de estudio respondan todos los ítems, si hubiera alguna duda con respecto a algún reactivo se procederá a dar la explicación respectiva, indicándoles las dimensiones a ser evaluadas para que el encuestado tenga una visión más clara acerca de la finalidad del cuestionario.

Puntuación: Cada ítem admite una puntuación de uno al tres (valor 1 a la respuesta N= Nunca, 2 a la AV= A veces y 3 F= frecuentemente y S= siempre

Tipificación: Se aplicó a una muestra de 1 de las Instituciones educativas del nivel primario y secundario del distrito de Huangáscar provincia de Yauyos. El instrumento para recopilar la información fue adaptado a la población siguiendo procedimientos apropiados para asegurar su validez y confiabilidad (Cano 1996).

Tabla 6: Especificaciones para el Cuestionario de Desempeño docente

Estructura del cuestionario			
Dimensiones	**Ítems**	**Total**	**Porcentaje**
Capacidad pedagógica	1, 2, 3, 4,5,6,7,8, 9,10,11,12,13,14,15,16.17,18,19,20	20	50
Relaciones interpersonales	21,22,23,24,25,26, 27,28,29,30,31,32,33	13	32,5
Evaluación	34,35,36,37,38,39,40	7	17,5
Total ítems			100

Fuente del cuestionario (Elaboración propia)

I.- Confiabilidad del instrumento

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Cuanto menor sea la variabilidad de respuesta por parte de los jueces, es decir haya homogeneidad en la respuestas dentro de cada ítem, mayor será el alfa de Crombach.

ALFA DE CROMBACH

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1}\right]\left[1-\frac{\sum_{i=1}^{k} S_i^2}{S_t^2}\right]$$

Criterio de confiabilidad valores

Baja confiabilidad (No aplicable) : 0.01 a 0. 60

Moderada confiabilidad : 0.61 a 0.75

Alta confiabilidad : 0.76 a 0.89

Muy Alta confiabilidad : 0.90 a 1.00

Tabla 7: Confiabilidad del Instrumento de Desempeño docente

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,620	**40**

El coeficiente Alfa obtenido es de 0,620, lo cual permite decir que el Test en su versión de 40 ítems tiene una Moderada Confiabilidad.

2.- Validez del Instrumento

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción. La validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los Objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

La validez de constructo es la principal de los tipos de validez, en tanto que «la validez de constructo es el concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes» (Messick, 1980, p.1015), en este mismo sentido (Cronbach, 1984, p.126) señala que «la meta final de la validación es la explicación y comprensión y, por tanto, esto nos lleva a considerar que toda validación es validación de constructo».

La validez del test fue establecida averiguando la validez de constructo teniendo para tal fin como elemento de información al análisis de su estructura por medio de un análisis factorial exploratorio.

Instrumento 2.- Desempeño docente

Dimensión 1: Capacidad pedagógica

Tabla 8 KMO y prueba de Bartlett de Capacidad pedagógica

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		**,589**
Prueba de esfericidad de Bartlett	**Aprox. Chi-cuadrado**	**46,743**
	Gl	**190**
	Sig.	**,001**

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,589, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significante asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **Capacidad pedagógica** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

Dimensión 2: Relaciones interpersonales

Tabla 9: KMO y prueba de Bartlett de Relaciones interpersonales

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación muestreo		**,504**
Prueba de esfericidad de Bartlett	**Aprox. Chi-cuadrado**	**926,277**
	Gl	**78**
	Sig.	**,014**

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,504, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significante asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **Relaciones interpersonales** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

Dimensión 3: Evaluación

Tabla 10: KMO y prueba de Bartlett de Evaluación

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		**,530**
Prueba de esfericidad de Bartlett	**Aprox. Chi-cuadrado**	**39,725**
	Gl	**21**
	Sig.	**,008**

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,530 como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significante asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **Evaluación** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

En las tablas siguientes se puede observar los niveles en que se expresan las dimensiones de la variable organizadores gráficos.

Variable 1. Liderazgo directivo

Dimensión 1. Comunicación

Tabla 11. Frecuencia de Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mala comunicación	10	55.6	55.6	55.6
	moderada comunicación	6	33.3	33.3	88.9
	buena comunicación	2	11.1	11.1	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

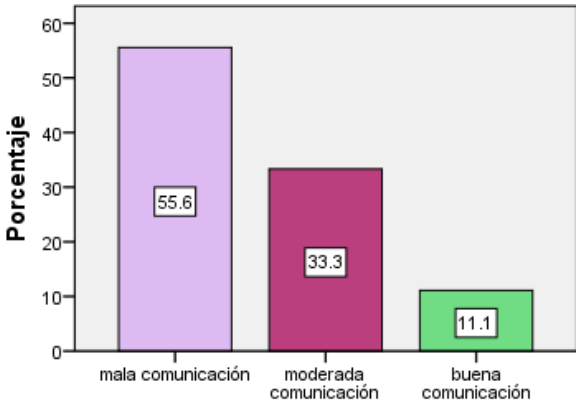


Fig.01

Comunicación

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 55,6% de los docentes consideran que existe una mala comunicación de is directores, el 33,3% considera que existe una moderada comunicación y el 11,1% de los docentes opina que existe una buena comunicación de los directores

Dimensión 2. Relaciones interpersonales

Tabla 12. Frecuencia de Relaciones interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	malas relaciones interpersonales	8	44.4	44.4	44.4
	moderadas relaciones interpersonales	7	38.9	38.9	83.3
	optimas relaciones interpersonales	3	16.7	16.7	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

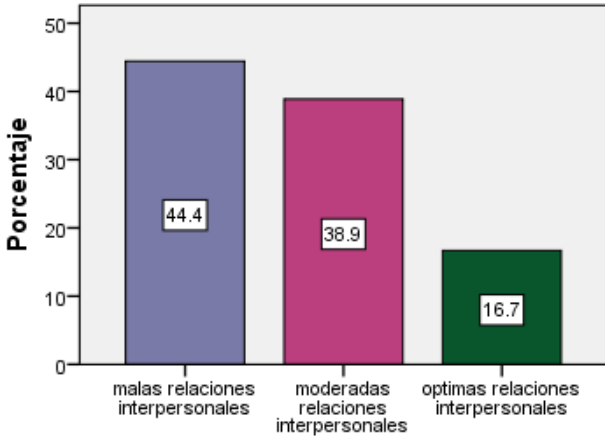


Fig .2 Relaciones interpersonales

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 44,4% de los profesores opina que existe malas relaciones interpersonales por parte de los directores, el 38,9% presenta moderadas relaciones interpersonales y el 16,7% de los docentes opina que existe óptimas relaciones interpersonales.

Dimensión 3. Toma de decisiones

Tabla 13. Frecuencia de Toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	desafortunadas toma de decisiones	9	50.0	50.0	50.0
	poca fortuna en la toma de decisiones	4	22.2	22.2	72.2
	buenas tomas de decisiones	5	27.8	27.8	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

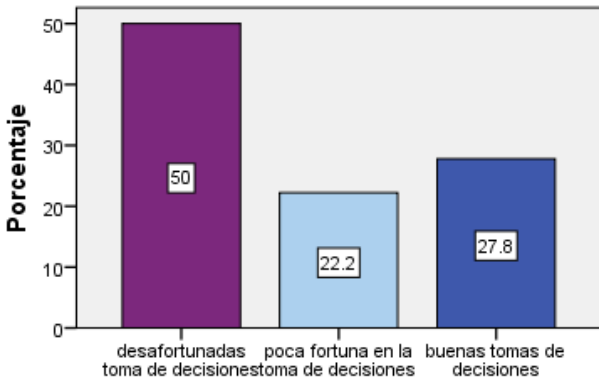


Fig. 3 Toma de decisiones

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 50% de los docentes indica que son desafortunadas la toma de decisiones de los directores, el 22,2% presenta poca fortuna en la toma de decisiones y el 27,8% de los docentes indica que los directores presentan buena toma de decisiones

Variable 1 Liderazgo directivo

Tabla 14 Frecuencia de Liderazgo directoral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	liderazgo directivo inapropiado	10	55.6	55.6	55.6
	liderazgo directivo poco apropiado	6	33.3	33.3	88.9
	liderazgo directivo apropiado	2	11.1	11.1	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

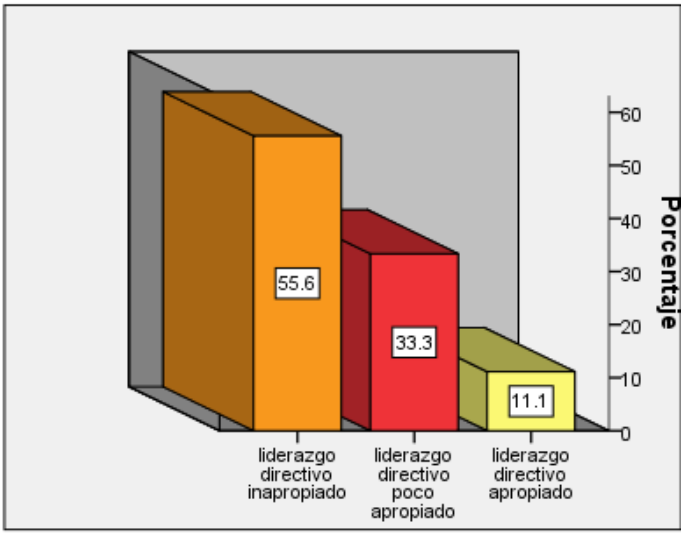


Fig.4 Liderazgo directivo

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 55,6% de los docentes indica que el liderazgo directivo es inapropiado, el 33,3% presenta liderazgo directivo poco apropiado y el 11,1% de los docentes indica que los directores presentan liderazgo directivo apropiado

Variable 2: Desempeño docente

Dimensión 1: Capacidad pedagógica

Tabla 15: Frecuencia de Capacidad pedagógica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mala capacidad pedagógica	7	38.9	38.9	38.9
	moderada capacidad pedagógica	10	55.6	55.6	94.4
	buena capacidad pedagógica	1	5.6	5.6	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

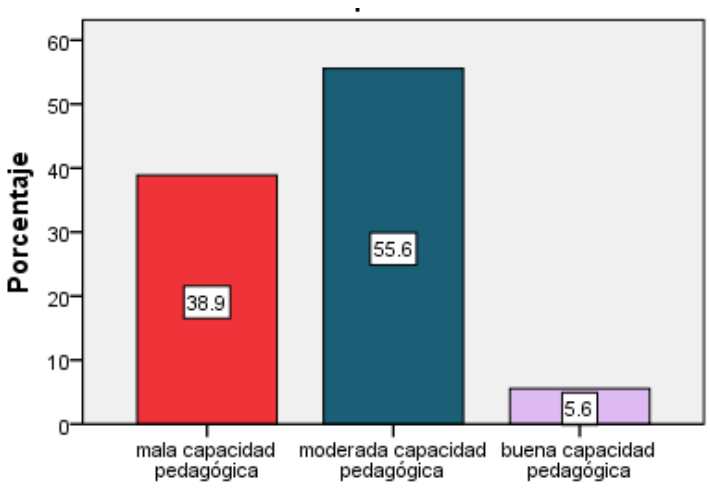


Fig.5 capacidad pedagógica

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 38,9%b de los docentes presenta mala capacidad pedagógica, el 55,6% presenta moderada capacidad pedagógica y el 5,6% de los docentes presenta una buena capacidad pedagógica

Dimensión 2. Relaciones interpersonales

Tabla 16. Frecuencia de Relaciones interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	malas relaciones interpersonales	8	44.4	44.4	44.4
	moderadas relaciones interpersonales	6	33.3	33.3	77.8
	buenas relaciones interpersonales	4	22.2	22.2	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

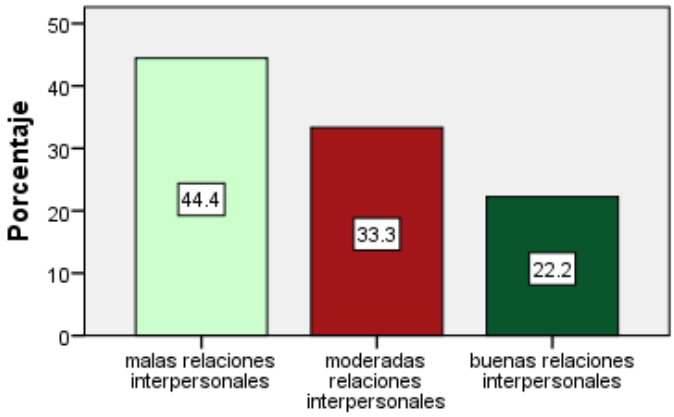


Fig.6 Relaciones interpersonales

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 44,4% de los docentes presenta malas relaciones interpersonales, el 33,3% presenta moderadas relaciones interpersonales y el 22,2% de los docentes presenta buenas relaciones interpersonales.

Dimensión 3. Evaluación

Tabla 17. Frecuencia de Evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	evaluación inadecuada	9	50.0	50.0	50.0
	evaluación poco adecuada	8	44.4	44.4	94.4
	evaluación adecuada	1	5.6	5.6	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

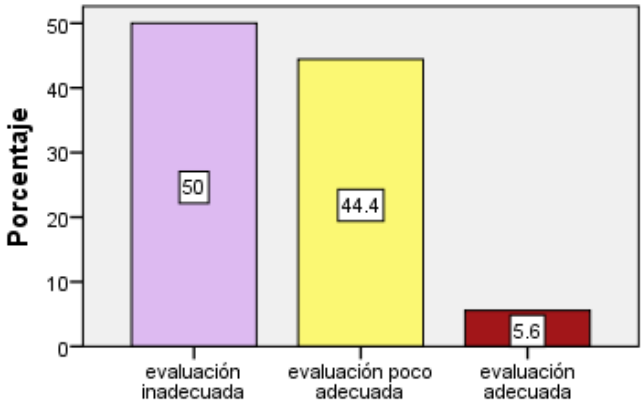


Fig.7 Evaluación

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 50% de los docentes presenta evaluación inadecuada, el 44,4% presentan evaluación poco adecuada y el 5,6% de los docentes presentan evaluación adecuada.

Variable 2. Desempeño docente

Tabla 18. Frecuencia de Desempeño docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mal desempeño docente	9	50.0	50.0	50.0
	moderado desempeño docente	7	38.9	38.9	88.9
	optimop desempeño docente	2	11.1	11.1	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

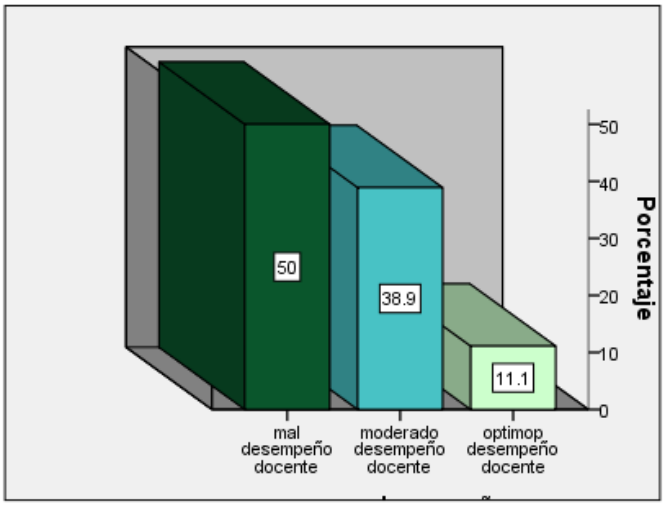


Fig.8 Desempeño docente

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 50% de los docentes presenta un buen desempeño el 38,9% presenta un moderado desempeño docente y el 11,1% considera existe un óptimo desempeño docente.

Nivel inferencial

1.- Prueba estadística para la determinación de la normalidad

Para el análisis de los resultados obtenidos se determinará, inicialmente, el tipo de distribución que presentan los datos, tanto a nivel de los datos de la encuesta sobre Liderazgo directivo y Desempeño docente, para ello utilizamos la prueba de Shapiro – Wilk de bondad de ajuste que permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución teórica específica.

Considerando el valor obtenido en la prueba de distribución, se determinará el uso de estadísticos paramétricos (r de Pearson) o no paramétricos (Rho de Spearman, Chi cuadrado).

2.- Prueba de normalidad

Variable 1: Liderazgo directivo

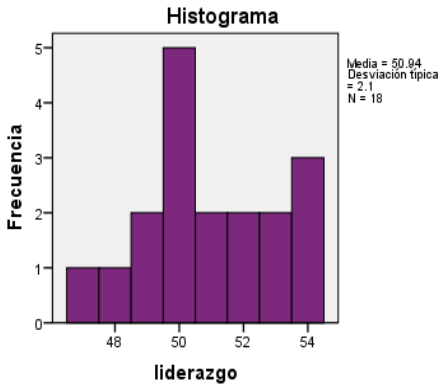
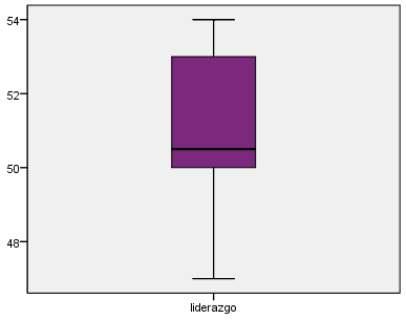
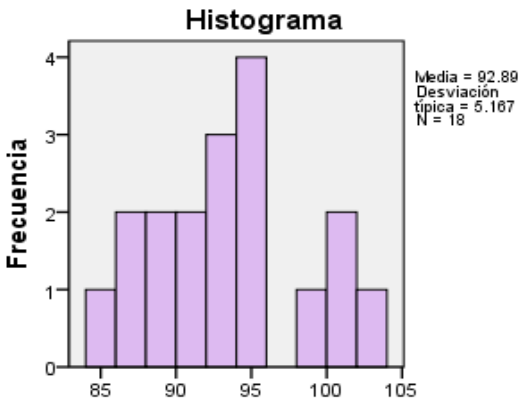


Fig.9: Histograma de Liderazgo directivo



Graf. 10: Caja y bigote de Liderazgo directivo

Variable 2: Desempeño docente



Graf. 11. Histograma de Desempeño docente

Graf. 12: Caja y bigote de Desempeño docente

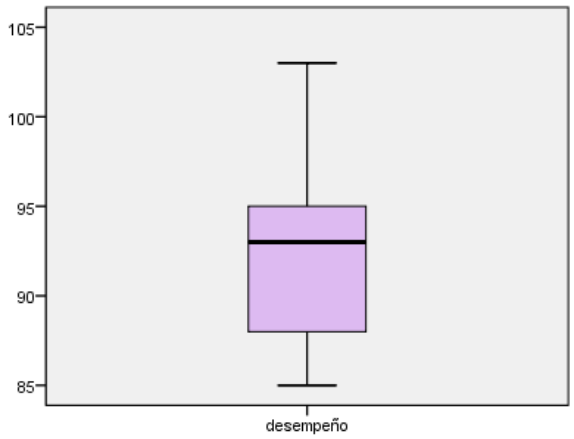


Tabla 19.Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
liderazgo	**.174**	**18**	**.159**	**.943**	**18**	**.328**
desempeño	**.119**	**18**	**.200***	**.961**	**18**	**.627**

Prueba de hipótesis de la normalidad

H_0: Los datos de las variables Liderazgo directivo y Desempeño docente, **SI** provienen de una población con distribución normal.

H_1: Los datos de las variables Liderazgo directivo y Desempeño docente, **No** provienen de una población con distribución normal

Luego del análisis respectivo del Diagrama de Cajas y Bigotes, Histograma con curva Normal y el análisis estadístico de normalidad de Shapiro – Wilk a ambas variables Liderazgo directivo (V1) y Desempeño docente (V2)) podemos observar que ambas variables tienen un nivel de probabilidad de (V1 p-valor =0.328 y V2 p-valor=0.627) mayor al nivel de significancia de 0,05,por lo tanto se acepta la Hipótesis nula, para el siguiente trabajo se utilizará una prueba paramétrica; por lo cual utilizaremos la correlación de Pearson

3.- Prueba de hipótesis

Nivel inferencial: Análisis de correlación y prueba de hipótesis.

La correlación es una prueba de hipótesis que debe ser sometida a contraste y el coeficiente de correlación cuantifica la correlación entre dos variables, cuando esta exista.

En este caso, se empleó el coeficiente de correlación “r” de Pearson para datos no agrupados, que mide la magnitud y dirección de la correlación entre variables continuas a nivel de intervalos y es el más usado en investigación psicológica, sociológica y educativa. Varía entre +1 (correlación significativa positiva) y – (correlación negativa perfecta). El coeficiente de correlación cero indica inexistencia de correlación entre las variables. Este coeficiente se halla estandarizado en tablas a niveles de significación de 0.05 (95% de confianza y 5% de probabilidad de error) y 0.01 (99% de confianza y 1% de probabilidad de error) y grados de libertad determinados.

Magnitudes de correlación según valores del coeficiente de correlación "r" de Pearson

Tabla 20: Valores de la Correlación del coeficiente "r" de Pearson

Valor del coeficiente	Magnitud de correlación
Entre 0.0 – 0.20	Correlación mínima
Entre 0.20 – 0.40	Correlación baja
Entre 0.40 - 0.60	Correlación Moderada
Entre 0.60 – 0.80	Correlación buena
Entre 0.80 – 1.00	Correlación muy buena

Fuente: "Estadística aplicada a la educación y a la psicología" de Cipriano Ángeles (1992).

6.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de la aplicación de los cuestionarios a la muestra objeto de la presente investigación y procesada la información obtenida (calificación y baremación), procedimos a analizar la información, tanto a nivel descriptivo, como a nivel inferencial, lo cual nos permitió realizar las mediciones y comparaciones necesarias para el presente trabajo, y cuyos resultados se presentaron.En el trabajo de campo se ha podido verificar, de manera precisa, los objetivos planteados en nuestra investigación, cuyo propósito fue determinar la relación existente entre la variable Liderazgo directivo y el Desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos- región Lima provincias.

Los resultados obtenidos mediante la prueba paramétrica r de Pearson a un nivel de significancia del 0,05, nos permite evidenciar que el Liderazgo directivo y el Desempeño docente con un (r = 0,895), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ($p<0,05$), resultado que nos indica que existe relación directa y significativa entre las variables estudiadas.

En cuanto a las discusiones de los resultados encontramos el trabajo de investigación de Dilma Zarate Ramirez, (2011) Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima; llegando a las siguientes conclusiones: la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Pero también tenemos un resultado que contrapone a nuestros resultados como el trabajo de investigación de Segundo Manuel Mestanza Saavedra (2017). Quien en su trabajo Liderazgo Pedagógico del director y Desempeño Profesional docente en la I.E. “San Antonio de Jicamarca”, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana. Concluye que: Se ha demostrado que no existe una relación significativa entre la capacidad en la gestión institucional por parte del director

de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, y el desempeño profesional docente.

Se ha demostrado que no existe una relación significativa entre la habilidad en el manejo administrativo de los recursos educativos por parte del director de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, y el desempeño profesional docente.

Se ha demostrado que no existe una relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos por parte del director de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, y el desempeño profesional docente.

Se ha demostrado que no existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, y el desempeño profesional docente

CONCLUSIONES

1.- De acuerdo a los resultados encontrados podemos afirmar que existe relación significativa entre el Liderazgo directivo y la Capacidad pedagógica del docente en las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias. (r=760).

2.- También podemos afirmar que existe relación significativa entre el Liderazgo directivo y las relaciones interpersonales de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias. (r=890)

3.- Podemos indicar también que existe relación significativa entre el Lide5azgo directivo y la evaluación del docente de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias. (r=874).

4.- Los resultados hallados entre la variable Liderazgo directivo y el Desempeño docente encontramos que el valor de r=0,895 que nos indica que existe una correlación muy buena y el valor de significancia p=0,000, como este valor es menor a 0,05 rechazamos la hipótesis nula y se aceptamos la hipótesis alternativa. Por lo tanto los resultados evidencian que existe relación directa significativa entre la variable Liderazgo directivo y el Desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario y secundario de menores del distrito de Huangáscar- provincia de Yauyos-región Lima provincias.

RECOMENDACIONES

Del análisis de los resultados de la presente investigación, surgen algunas recomendaciones que creemos pertinente formular:

1. Difundir los resultados obtenidos del Liderazgo directivo y el Desempeño docente señalando los valores hallados de sus dimensiones para poder extenderse a las otras instituciones.
2. Promover el Liderazgo directivo base fundamental para la mejor gestión educativa y el buen desempeño de los docentes
3. Poner énfasis en la mejora del desempeño docente que es la imagen que muestra la institución.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	JUSTIFICACION	MARCO TEORICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS	CRONOGRAMA	RECURSOS	BIBLIOGRAFIA
1.-Planteamiento del Problema. la educación en la actualidad a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones , las nuevas teorías , desde la perspectiva de la administración explican el concepto básico que orienta el nuevo enfoque gerencial , expresando que la efectividad es la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las exigencias de parte de la comunidad.	1.-Objetivo General. Determinar la relación del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del nivel primaria Y Secundaria Del Distrito de Huangáscar	1.-Fundamentacion.-El liderazgo de los directivos de las Instituciones educativas es un factor primordial importancia para el desarrollo educativo.	1.-Antecedentes bibliográficos, Gonzales 1993 en su trabajo influencia de la acción gerencial del director de educación básica en la participación docente. según Pérez 1996 la Gerencia es el trabajo intelectual realizado por las personas en un medio organizacional pág. 7	.1-H. General de Investigación. El liderazgo de los directores e relaciona en el desempeño de los docentes de las Instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del Distrito de Huangáscar – Yauyos.	1.-V1 Liderazgo Directivo	-Apertura de la comunicación -Información de la gestión -Convocatoria -Empatía -Generador de trato -Evita conflictos - Planificación -Fluidez administrativa - Oportuno	1.-Metodos- General- Histórico Analítico Comparativo Especifico Experimental Estadístico	1.-Tecnicas. Observación Entrevista Encuesta Estadística	1.-Tiempo. Octubre , noviembre , diciembre , 2018-	1.- Humanos Directores Docentes	1.- Generales. Arévalo J. 1997 Manes JM 1996 Acevedo Jiménez Adalberto IPAE 1999 Gallegos Álvarez Juan 1996
2.-problema y realidad, descriptivo. - el éxito organizacional en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y está hoy requerida especialmente en puestos de directores, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de tarea social, liderazgo, hecho que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos-	2.- Específicos. -Determinar la correlación Director y actividad docente. Importancia de los tipos de liderazgo de los directores Identificar la influencia de la organización academia y administrativa.	2.-Imortancnia. Es factible de realizar por contar con una muestra confiable es decir de los directores de las instituciones del nivel primario y secundario del distrito de Huangascar – Yauyos	2.-Marco Teórico. Supuestos teóricos. Científicos. a) Liderazgo del Director b)Desempeño docente	2.-H. secundaria. a) la gestión pedagógica del director influye en el desempeño óptimo de los docentes b) ´la gestión administrativa influye en el cumplimiento de las actividades académicas de los docentes.	2.- V2 Desempeño docente	- Desarrollo técnico pedagógico - Metodología o didáctica - Uso de medios y materiales Producción intelectual -Socialización -Empatía Comunicador -Motivación -Evaluación formativa -Instrumentos de evaluación -Valora	2.-Universo. Instituciones educativas del nivel primario y secundario. 18 docentes	2.-Instrumentos- Cuestionarios cuestionarios	2-. Actividades. Elaboración de materiales Fichas de campo Fuentes de investigación Tabulación Radicalización Informe final	2.- Materiales. Servicio de fotocopia Internet Impresiones, anillados	2.- Especificos. Chiavenato 1989 pág. 137 Señala- la gerencia es un tipo especial de liderazgo lo cual lo principales el logro de los objetivos de la organización pág. 10.
3.-Formulacion del problema. ¿Cómo el liderazgo de los directores se relaciona en el desempeño de los docentes? De las instituciones educativas del nive primario y secundario del distrito de Huangáscar-Yauyos.			3.-Marco Conceptual. Definición de conceptos. El director Docente Planificación Dirección				3.-muestra. 2 Instituciones educativas 1 primaria y 1 secundaria 18 docentes	3.-Estrategias. Personales Redacción Serie de modelos de informe		3.- Presupuesto. Total gastos 464 soles.	

FUENTES DE INFORMACIÓN.

- Alvarado, O. (1996). Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades. Trujillo (Perú): Ediciones Vallejianas.
- Alvarado, O. (2000). Elementos de administración general. Lima: Editorial Udegraf.
- Alvarado, O. (2002). Gestión educativa. Instrumentos. Lima: Editorial Udegraf.
- Álvarez, M. (2015). El liderazgo positivo y compartido. Padres y maestros Nº 361, pp. 12-17
- Ahumada., L. (2010). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: Tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural. Psicoperspectivas, 9 (1), 111-123.
- Aquino, G.(2009).Gestión educativa del director, estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño de los docentes de la Institución Educativa N° 0002 “Hermano Anselmo María”. Tesisde Maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Quinta edición. Caracas: Episteme.
- Arregui, P. (2000). Estándares y retos para la formación y desarrollo profesional de los docentes. Ponencia presentada en el I Congreso Internacional de Formación de Formadores y III Congreso Nacional de Institutos Superiores Pedagógicos “La Salle 2000”, realizado en Urubamba, Cusco, en agosto de 2000. Disponible en: www.oei.es/.../estandares_retos_formacion_desarrollo_profesional_de-los-docentes.
- Avalos, B. (2008). Notas sobre la formulación y el uso de estándares para evaluar el desempeño docente. USAID. Disponible en: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadr967.pdf
- Barrera, I., y Myers, R. (2011). Estándares y evaluación docente en México: El estado del debate. PREAL - Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y El Caribe. Serie Documentos N° 59. Chile.

- Beltrán, J. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico pedagógicas. Revista Mexicana de Investigación Educativa - RMIE, Vol. 19, Núm. 62, pp. 939-961.
- Benguría, S., Martín, B., Valdés, M., Pastellides, P., y Gómez, L. (2010). Observación. Métodos de investigación en educación especial.En: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Observacion_trabajo.pdf
- Bernal, A. y Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. Revista Iberoamericana de Educación. Nº 67, pp. 55-70
- Bocanegra, M. (2012). El liderazgo de los directivos y el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Institución Educativa en Convenio Virgo Potens. Tesis de Maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- Bolívar, A. (2010a). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 3 (5), 79-106.
- Bolívar, A. (2010b). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones.Psicoperspectivas.Individuo y Sociedad, Vol. 9, N° 2
- Bolívar, A. (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Archidona (Málaga): Ediciones Aljibe.
- Bolívar, A; López, J.; y Murillo J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes, 14; pp. 15-60
- Carrasco, J. (2005). Métodos de investigación. México. Ediciones Mc Graw Hill.
- Arias, A. & Cantón, I. (2007). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. León (España): Universidad de León. Revista de Educación, 345, enero-abril 2008, 229-254. Referencia electrónica,

recuperado el 24 de marzo del 2010, de http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345_10.pdf

- Arimatea, J. (2008). Relación entre la ejecución curricular y el desempeño docente según los estudiantes de la facultad de educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Assaél, J. & Pavez, J. (2008). La construcción e implementación del sistema de evaluación del desempeño docente chileno: principales tensiones y desafíos. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 1(2), 41-55. Referencia electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012, de http://rinace.net/riee/numeros/vol1num2/art3.pdf
- Baeza, R. (2003). Estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo, ejercido en instituciones de educación superior de Iberoamérica, como mecanismo de fortalecimiento de los procesos de autoevaluación institucional para el aseguramiento de la calidad educativa. Santiago de Compostela (España): Universidad Santiago de Compostela, tesis doctoral.
- Bernardo, J. (1997). Técnicas y recursos para el desarrollo de las clases (3ª Ed.). Madrid: Ediciones Rialp.
- Bernardo, J. (2004). Una didáctica para hoy. Cómo enseñar mejor. Madrid: Ediciones Rialp.
- Bolívar, A. (2001). Liderazgo y reestructuración escolar. Granada (España): Universidad de Granada. Referencia electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012, de http://www.programacrece.cl/documentos/liderazgo_educativo.pdf
- Calla, G. (2008). El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao. Lima: Universidad Nacional de Educación, tesis de maestría.
- Carbone, R. (coord.) (2008). Situación del liderazgo educativo en Chile. Santiago: Ministerio de Educación - Universidad Alberto Hurtado. Referencia electrónica, recuperado el 14 de mayo del 2012, de: http://www.oei.es/pdf2/situacion_liderazgo_
- CHIAVENATO I (1989) Administración de los recursos humanos editorial MC. GRAW.

- STONER 1996 la planificación implica que los administradores piensen con antelación en Sus metas y acciones.

ANEXOS

- **CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO**

  Se aplicó el cuestionario a los colegas, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca del **"LIDERAZGO DIRECTIVO".** En tal sentido apelo a su colaboración y le solicito que usted responda el siguiente cuestionario con total sinceridad, considerando que el mismo no constituye un examen de conocimiento.

  INSTRUCCIONES: El cuestionario presenta un conjunto de características del Liderazgo Directivo, que desea evaluarse, cada una de ellas va seguida de cuatro posibles alternativas de respuestas que se debe calificar, **Siempre (S); Algunas Veces (AV) y Nunca (N**). Responda indicando la alternativa elegida y teniendo en cuenta que no existen puntos en contra.

I.- DATOS GENERALES:

1.- Condición Laboral:……

2.- Sexo: M ( ) ; F ( )

Edad:……

Nº	ITEMS	S	AV	N
	COMUNICACION			
01	Aplica la normatividad según el Reglamento Interno			
02	Las actividades lo orientan al desarrollo de la asertividad y el optimismo.			
03	Evidencia una comunicación vertical entre directivo y docentes.			
04	Las ideas son tomadas en cuenta y registradas en el libro de actas.			
05	Trata al personal docente con respeto y amabilidad.			
06	Fomenta el espíritu de cooperación entre los actores educativos.			
07	Felicita mediante Resolución Directoral y materialmente a los que realizan destacada labor.			
08	Tiene la sensación de mutua interdependencia			
09	Mantiene un ambiente de confianza entre los docentes.			
10	Mantiene un respeto como para opinar de manera franca			
11	Se produce sinergia entre los diferentes integrantes del equipo, director (a) y personal docente.			
	RELACIONES INTERPERSONALES			
12	Al laborar percibe que las orientaciones y lineamientos son compartidos por todos.			
13	Demuestra actitudes de solidaridad con los docentes.			
14	En el monitoreo y acompañamiento se valoran las contribuciones del docente.			
15	Defiende los principios institucionales.			
16	En la planificación consideran la visión, misión, metas y procedimientos.			
17	La estructura, funcionamiento, políticas y reglamentos responden a la visión y misión.			

18	Los procedimientos están en función y corresponden a la visión, misión institucional.			
19	Orienta a la solución adecuada de los conflictos que se presentan dentro de la institución.			
20	Orienta actividades afectivas hacia el desarrollo de la empatía y autoestima.			
	TOMA DE DECISIONES			
21	Contribuye en la organización y funcionamiento del CONEI			
22	Desarrolla en forma constante la autocrítica de su gestión administrativa.			
23	Identifica los criterios utilizados en la toma de decisiones.			
24	Mantiene la armonía y coherencia del grupo cuando toma decisiones.			
25	Escucha los planteamientos que se le hacen.			
26	Sabe persuadir en busca del consenso de la mayoría.			

- **CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE**

Estimados estudiantes, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca del desempeño docente.
En tal sentido apelo a su colaboración y le solicito que usted responda el siguiente cuestionario con total sinceridad, considerando que el mismo no constituye un examen de conocimiento.

INSTRUCCIONES: El cuestionario presenta un conjunto de características de desempeño docente, que desea evaluarse, cada una de ellas va seguida de cuatro posibles alternativas de respuestas que se debe calificar. Responda indicando la alternativa elegida y teniendo en cuenta que no existen puntos en contra.

I.- Datos Generales:

1.- Unidad Académica:…….

2.- Sección:……,……..…….……

3.- Asignatura:……

4.- Docente:……

Nº	ITEMS	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
	CAPACIDAD PEDAGOGICA				
01	Genera un conflicto cognitivo en base a preguntas problematizadoras.				
02	Desarrolla estrategias para recoger saberes previos.				
03	Ayuda a construir los nuevos saberes.				
04	Relaciona los nuevos saberes con la realidad.				
05	Promueve el trabajo en equipo.				
06	Favorece la adquisición del aprendizaje en equipo.				
07	Utiliza estrategias para el trabajo en equipo.				
08	Utiliza medios y materiales educativos para generar aprendizajes.				

09	Los medios y materiales educativos utilizados son pertinentes para la actividad de aprendizaje.				
10	Utiliza estrategias metodológicas innovadoras.				
Nº	**ITEMS**	**Siempre**	**Frecuentemente**	**Algunas veces**	**Nunca**
11	Utiliza organizadores gráficos para representar el conocimiento adquirido.				
12	Elabora conclusiones.				
13	Las dificultades presentadas trata de corregirlas utilizando estrategias pertinentes.				
14	Demuestra un alto grado de conocimiento profesional.				
15	Estimula constantemente la comprensión lectora.				
16	Profundiza y amplia los contenidos desarrollados.				
17	Tiene conocimiento de material bibliográfico actualizado.				
18	Propicia la búsqueda bibliográfica para ampliar los conocimientos.				
19	Amplía la información promoviendo la investigación.				
20	Promueve el logro de los productos finales(monografías, artículos, informe técnico, informe científico u otros)				
	RELACIONES INTERPERSONALES				
21	Propicia un ambiente de clase agradable.				
22	Mantiene el ambiente de forma ordenada.				
23	Demuestra actitud de solidaridad.				
24	Demuestra ética profesional.				
25	Demuestra dinamismo.				
26	Demuestra empatía.				
27	Reconoce el potencial del estudiante.				

28	Demuestra entusiasmo en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje.				
29	Motiva e incentiva a los estudiantes a seguir avanzando.				
30	Asiste con puntualidad a sus sesiones de aprendizajes.				
31	Respeta el final de sus sesiones de aprendizajes.				
32	Usa un vocabulario adecuado en sus sesiones de aprendizajes.				
33	Su presentación personal está acorde al contexto académico Universitario.				
	EVALUACION				
34	Evalúa permanentemente los aprendizajes de los estudiantes				
35	Registra y hace uso de la evaluación formativa.				
36	Aplica diferentes tipos de evaluación				
37	Valora en forma justa la participación de los estudiantes.				
38	Verifica el nivel de logro de los aprendizajes a través de instrumentos de evaluación				
39	Realiza seguimiento utilizando explicaciones dialogadas.				
40	Comprende y ayuda a los alumnos que se atrasan en el proceso de aprendizaje				

PORCENTAJE