

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL  
CUSCO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**



---

**ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO  
DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL  
Y PRIMARIA DE LA RED EDUCATIVA DE RONDOCAN, UGEL  
PARURO, 2018.**

---

**Tesis presentada por:**

Bach. Laura Janqui Esquivel

Para optar al Grado Académico de Maestro en  
Educación Mención Gestión de la Educación.

**ASESOR:** Dr. Jorge Alberto Solís Quispe

**CUSCO – PERÚ**

**2020**

## **DEDICATORIA**

A la memoria póstuma de mi entrañable abuela Mercedes Guzmán de Janqui.

A mi madre Lili Eva Esquivel Ramos, mi padre Gustavo Janqui Guzmán.

A mis hermanos Leonidas Gustavo, Mercedes, Leonidas Gabriel, Olinda, Leonidas y Lucero.

De corazón Laura

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de la escuela de Posgrado.

A las autoridades, docentes de la Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación. Por sus conocimientos impartidos en el realce y perseverancia de la Investigación Científica.

Manifiesto mi especial reconocimiento al Dr. Jorge Alberto Solís Quispe, asesor de mi trabajo de investigación quien fue mi guía y maestro en la culminación de esta investigación.

Laura Janqui Esquivel

## PRESENTACIÓN

Señor director de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y señores miembros del jurado.

De conformidad con el Reglamento de Grados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, dispongo a consideración el presente trabajo de investigación que lleva como título: “*ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL Y PRIMARIA DE LA RED EDUCATIVA DE RONDOCAN, UGEL PARURO, 2018*”, con la finalidad de conocer los niveles de correlación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red Educativa Rondocan.

El trabajo de investigación busca ponderar la importancia que tiene el estilo de liderazgo de los directores para mejorar su desempeño docente, ya que depende de ello la mejora de los logros de aprendizaje de los educandos.

La mejora en la calidad de la educación depende de muchos factores, entre ellos depende del estilo de liderazgo del cuerpo directivo, ya que orienta la labor pedagógica y administrativa generando condiciones en el desarrollo de cada una de las actividades en pro del desarrollo institucional del colegio y/o institución educativa.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2.1. Problema general.....	15
1.2.2. Problemas específicos.....	15
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.3.1. Justificación normativa.....	15
1.3.2. Justificación pedagógica.....	17
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.4.1. Objetivo general.....	17
1.4.2. Objetivos específicos.....	17

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. BASES TEÓRICAS.....	19
2.1.1. Estilo de liderazgo.....	19
2.1.1.1. Liderazgo.....	19
2.1.1.2. Liderazgo directivo.....	24
2.1.1.3. Importancia del liderazgo.....	25
2.1.1.4. Funciones del liderazgo.....	26
2.1.1.5. Estilos del liderazgo.....	27
2.1.1.6. Tipos de liderazgo.....	28
2.1.1.7. Interrelación entre liderazgo transformacional y eficacia.....	31

2.1.2. Desempeño docente.....	32
2.1.2.1. Teorías de desempeño docente.....	34
2.1.2.2. Características del desempeño docente.....	35
2.1.2.3. Funciones del desempeño docente.....	35
2.1.2.4. Niveles de desempeño docente.....	36
2.1.2.5. Evaluación del desempeño docente.....	37
2.1.2.6. Dimensiones del desempeño docente.....	39
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	41
2.3. ESTADO DE ARTE.....	42
2.3.1. A nivel internacional.....	42
2.3.2. A nivel nacional.....	47
2.3.3. A nivel local.....	49

### **CAPÍTULO III**

#### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.1.1. Hipótesis general.....	52
3.1.2. Hipótesis específicas.....	52
3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.....	53
3.2.1. Identificación de variables.....	53
3.2.2. Operacionalización de variables.....	53

### **CAPÍTULO IV**

#### **METODOLOGÍA**

4.1. ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA... 54	54
4.1.1. Localización política.....	54
4.1.2. Localización geográfica.....	54
4.2. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	55
4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	56
4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	56
4.5. SELECCIÓN Y TAMAÑO DE MUESTRA.....	56
4.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	57
4.7. TÉCNICA DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	58
4.8. TÉCNICA PARA DEMOSTRAR VERDAD O FALSEDAD DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS.....	59

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. RESULTADOS DEL MAYOR NIVEL DE INCIDENCIA EN EL ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO, POR DIMENSIONES .....	60
5.2. RESULTADOS DEL NIVEL DE DESARROLLO EN EL ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO GLOBAL.....	62
5.3. RESULTADOS DEL NIVEL DE DESARROLLO QUE TIENE EL DESEMPEÑO DOCENTE POR DIMENSIONES.....	63
5.4. RESULTADOS DEL NIVEL DE DESARROLLO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE.....	64
5.5. PRUEBA DE HIPOTESIS ENTRE LAS VARIABLES EN ESTUDIO .....	65
5.6. DISCUSION DE RESULTADOS .....	66
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES .....	70
BIBLIOGRAFÍA .....	72
ANEXOS.....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Baremo para determinar nivel de correlación .....	59
Tabla 2. Liderazgo directivo por dimensiones .....	60
Tabla 3. Liderazgo directivo global.....	62
Tabla 4. Nivel de desempeño docente por dimensiones.....	63
Tabla 5. Desempeño docente global.....	64
Tabla 6. Resultados de la correlación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Liderazgo directivo por dimensiones .....	61
Figura 2. Liderazgo directivo global .....	62
Figura 3. Nivel de desempeño docente por dimensiones .....	63
Figura 4. Nivel de desarrollo del desempeño docente global.....	64

## RESUMEN

El propósito de la presente investigación es determinar la correlación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial y Primaria de la Red Educativa Rondocan, UGEL Paruro, 2018.

El tipo de investigación es teórica o sustantiva, y a través del desarrollo de la investigación se describe cada una de las variables en estudio y se establecen el nivel de relación o correlación que existe entre ambas variables, y a partir de ello se fortalece la argumentación teórica a la luz del conocimiento científico. El diseño de investigación que corresponde es el correlacional transversal.

La población de estudio está constituida por profesores del cuerpo directivo y por profesores de aula de los dos niveles de la educación básica regular que en total alcanzan a 25, los que representan la muestra de estudio.

Los resultados de la investigación evidencian que existe una correlación alta entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial y Primaria de la Red Educativa Rondocan, UGEL Paruro, 2018. Este hecho se demuestra con la prueba del chi cuadrado aplicado que da como resultado (0.0724) el que permite señalar que existe correlación alta entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente.

Palabras clave:

Liderazgo, estilos de liderazgo, desempeño docente.

## ABSTRACT

The purpose of the present investigation is to determine the correlation that exists between the style of managerial leadership and the teaching performance in the Educational Institutions of the Initial and Primary Level of the Rondocan Educational Network, UGEL Paruro, 2018.

The type of research is theoretical or substantive, and through the development of the research each of the variables under study is described and the level of relationship or correlation that exists between both variables is established, and from that the theoretical argumentation to The light of scientific knowledge. The corresponding research design is the transversal correlational.

The study population is made up of professors of the governing body and classroom teachers of the two levels of regular basic education that reach a total of 25, which represent the study sample.

The results of the research show that there is a high correlation between the style of leadership leadership and the teaching performance in the Educational Institutions of the Initial and Primary Level of the Rondocan Educational Network, UGEL Paruro, 2018. This fact is demonstrated with the chi test Applied square that results in (0.0724) which indicates that there is a high correlation between management leadership styles and teacher performance.

Keywords:

Leadership, leadership styles, teaching performance.

## INTRODUCCIÓN

La calidad de los aprendizajes en los estudiantes depende de dos factores, por una parte está el estilo de liderazgo del director y cuerpo directivo, por otro lado está el desempeño docente que se puedan desarrollar en el contexto de las instituciones educativas en estudio, para que se enfatice el desarrollo apropiado de estos dos factores el Ministerio de Educación tiene la responsabilidad de canalizar su adecuada aplicación.

El estudio se orientó en realizar el análisis del estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas del nivel inicial y primario de la red educativa de Rondocan, Ugel de Paruro.

En tal sentido el trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

- **Capítulo I:**

Hace referencia a la realidad problemática del cual se ha identificado el problema materia de estudio, correspondiendo al planteamiento del problema, en respuesta a ello surgen los objetivos y la justificación al trabajo de investigación.

- **Capítulo II:**

Está referido al marco teórico, se menciona investigaciones internacionales y/o nacionales que sirven como antecedentes de estudio (estado de arte), además se describen las bases teóricas que sustentan cada una de las variables analizadas.

- **Capítulo III:**

Se considera las hipótesis, la identificación de las variables y su operacionalización.

- **Capítulo IV:**

Describe la metodología de la investigación, precisando que el tipo de investigación, nivel y diseño, la unidad de estudio, la muestra, las técnicas de recolección, instrumentos del estudio y las técnicas de procesamiento de datos.

- **Capítulo V:**

Los resultados descriptivos de cada variable, las pruebas de hipótesis y la discusión de los resultados.

Finalmente se emiten las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que forma parte del trabajo de campo.

La autora.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En el contexto de las instituciones educativas en la actualidad, se busca el desarrollo de capacidades básicas y la formación integral de los estudiantes; en el personal docente las estrategias de facilitación del aprendizaje y elevar los niveles de planificación, organización, ejecución y evaluación ligados a su desempeño docente; en el caso del cuerpo directivo se busca elevar los niveles de gestión directivo con estilos de liderazgo directivo que permita articular el trabajo en equipo entre el personal que labora en la institución educativa.

En muchas instituciones educativas lo que se está reflejando es que no se tenga el estilo de liderazgo pertinente para mejorar la calidad de los aprendizajes en los estudiantes y también elevar los niveles de rendimiento de desempeño docente, producto de ello es que, el rendimiento escolar está cada vez más bajo, sobre todo en los sectores del área rural.

En el caso de nuestra realidad regional y en el ámbito de estudio, el liderazgo del cuerpo directivo se muestra con poca capacidad de liderazgo asertivo y democrático; en las instituciones educativas en estudio, el rendimiento escolar ha descendido por debajo del promedio a nivel de país, la promoción de las actividades de capacitación y perfeccionamiento docente se ha dejado de lado, frente a la necesidad urgente de los maestros, existe deficiencias en el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento, trabajo en equipo, falta de comunicación horizontal, entre otros. Frente a esta realidad se pretende conocer el estilo de liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente y como se relacionan ambas variables en la mejora de la calidad de los aprendizajes.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es la correlación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial y Primaria de la Red Educativa Rondocan, UGEL Paruro, 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo directivo que predomina en las instituciones educativas en estudio?
- b) ¿Cómo es el nivel de desarrollo del estilo liderazgo directivo en las instituciones educativas en estudio?
- c) ¿Cómo es el nivel de desarrollo que tiene el desempeño docente en función a cada una de sus dimensiones, en las instituciones educativas en estudio?
- d) ¿Qué nivel de desarrollo tiene el desempeño docente en las instituciones educativas en estudio?
- e) ¿Es posible plantear lineamientos de estilo de liderazgo pertinente, para mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas en estudio?

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

El desarrollo de la presente investigación se justifica bajo las siguientes consideraciones:

### **1.3.1. Justificación normativa**

La investigación tiene el sustento legal en:

- Constitución Política del Perú, año de 1993.

Artículo 13.- La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza, los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger el centro educativo y de participar en el proceso educativo.

Artículo 14.- La Educación promueve el conocimiento, el Aprendizaje y la práctica de las Humanidades, la Ciencia, la Técnica, las Artes, la Educación Física y el deporte. Prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad.

Artículo 16°.- Que a la letra dice: “El Estado coordina la Política Educativa, supervisa su cumplimiento y la calidad de la Educación”.

- Ley General de Educación N° 28044.

Artículo 52°.- La Comunidad Educativa está conformada por estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos, ex alumnos y miembros de la comunidad local. Según las características de la Institución Educativa, sus representantes integran el Consejo Educativo Institucional y participan en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional en lo que corresponda.

La participación de los integrantes de la Comunidad Educativa se realiza mediante formas democráticas de asociación, a través de la elección libre, universal y secreta de sus representantes.

Artículo 56°.- El profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los Estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes.

Artículo 63°.- La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad del sistema. La sociedad participa directamente en la Gestión de la Educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada.

### **1.3.2. Justificación pedagógica**

El trabajo de investigación se basa en conocimientos científicos, teóricos y pragmáticos, los que permiten tener confianza en el sustento base de teorías académicas y científicas; el soporte metodológico y sistemático que posee es la principal fuente de confianza.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la correlación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial y Primaria de la Red Educativa Rondocan, UGEL Paruro, 2018.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar el estilo de liderazgo directivo que más predomina en las instituciones educativas en estudio.
- b) Evaluar el nivel de desarrollo que tiene el estilo liderazgo directivo en las instituciones educativas en estudio.
- c) Establecer el nivel de desarrollo que tiene el desempeño docente en función a cada una de sus dimensiones, en las instituciones educativas en estudio.

- d) Determinar el nivel de desarrollo que tiene el desempeño docente en las instituciones educativas en estudio.
  
- e) Plantear lineamientos de estilo de liderazgo pertinente, para mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas en estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1. BASES TEÓRICAS**

##### **2.1.1. Estilo de liderazgo**

###### **2.1.1.1. Liderazgo**

La concepción de liderazgo desde tiempos remotos ha sido definida de diversas formas, para el caso del presente trabajo de investigación se han considerado las siguientes definiciones:

Robbins & Coulter (2006), consideran que el liderazgo es: “La capacidad de influir sobre un grupo a fin de encausarlo hacia el logro de sus metas”. (p.423). De esta manera estos autores explican que el liderazgo involucra un conjunto de habilidades que reúne un individuo para poder influir de forma positiva en el pensamiento y comportamiento de un grupo de personas miembros de una organización, institución, etc, dirigiéndolos a cumplir con metas y objetivos trazados, generalmente un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque cuenta con características emocionales que generarán empatía en sus seguidores, pudiendo influir en ellos.

“Alcanzar los objetivos trazados en beneficio de sus seguidores, es la capacidad de motivación del líder utilizando su fuerza psicológica”. (Robbins & Coulter, 2006, p.422-425)

Del mismo modo, Smith & Peterson (1990), mencionan que el liderazgo se comprende como: “Las acciones de una persona para manejar los problemas de la organización que vienen expresados en los sucesos que otros afrontan” (p.96).

De acuerdo a lo expresado en la cita anterior se puede concebir que el liderazgo viene a ser la capacidad que posee una persona para resolver problemas dentro de una organización, acción que no desarrollará de forma individual, sino que dependerá mucho de la dirección y orientación de esta persona (líder) hacia los miembros que compongan o que conformen dicha organización. (p.96)

La habilidad del líder para sacar adelante una organización es susceptible a la actuación de sus seguidores.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación en ese mismo orden de ideas, define el liderazgo como: “El conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (p.423).

Por ende, el IPE conceptúa al liderazgo como un conjunto de procesos que conducirán a un grupo de personas de una organización al cumplimiento de metas no obligándolos si no encaminándolos a la búsqueda de un futuro institucional prospero.

Según el Instituto Internacional de Planeamiento de Educación, se menciona que: “La relación interpersonal entre el líder y sus seguidores para obtener la meta trazada, requiere aplicar estrategias en un ambiente de apreciación y armonía entre los actores dentro de su organización” (p.422-424).

Llevándolo al campo educativo, lo que compete al director como líder, es el complejo desafío de convocar a todos los miembros de la organización educativa a participar en extensas redes de trabajo, orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los educandos, y generar un impacto social favorable hacia la institución educativa.

Alvarado (2003), al referirse sobre el liderazgo y su relación con la gerencia lo define como: “La función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza

de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales pre establecidos” (p.133).

De la cita anterior se menciona que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para encaminar, orientar a sus seguidores, siendo menester que el líder cuente con determinadas características personales que infundan respeto y admiración (preparación, conocimiento, empatía, sensibilidad, ética, disponibilidad de asumir retos, etc.) que lo destaquen de un determinado grupo de personas y que gracias a esas características especiales logre influenciar, cautivar a sus seguidores impulsándolos al cumplimiento de metas institucionales. (p.133)

Estas definiciones refieren que, el gerente educativo como líder de una institución y de su comunidad, no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, proveyendo los, estímulos, motivación y comprensión en la organización social a la cual pertenecen.

Se establece así, la importancia de un director líder en una organización educativa. Es considerado como su conductor, el motor, es el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia, ejerce funciones que propenden en alcanzar las metas institucionales.

Muchas son las investigaciones que, han dedicado parte de su acción al estudio de los comportamientos de los individuos en las organizaciones y, el efecto de la conducta de quienes dirigen el funcionamiento de los diferentes grupos de trabajo. Uno de los aspectos relevantes para su estudio es, sin duda: “el tipo de liderazgo puesto en práctica, para que la gestión educativa sea efectiva”.

Los maestros que desempeñan funciones gerenciales adoptan conductas que son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le proporciona una característica muy particular en la forma de liderar.

En razón de lo expuesto, estudiosos de la acción gerencial han conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros. Definiéndolo

como “la persona reconocida por todos, como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo”. Esta referencia implica que, el liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir reconocida por todos los miembros del grupo.

Por otra parte, es de considerar lo que hace referencia:

Sallenave (2002), considera que como líder, el gerente integral, influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización, en una forma más eficaz.

La búsqueda de la excelencia y la competitividad, mejorar en nivel de eficacia, la productividad y la rentabilidad; exige desarrollar una gestión eficaz del líder-gestor. Por lo que el líder adquiere poder y autoridad de gestión en la organización para el logro de los objetivos de la institución. (Sallenave, 2002)

Así, el liderazgo organizacional responde a una doble sensibilidad: a las personas y a los objetivos de la organización. El liderazgo no puede concebirse en forma totalmente separada de la organización o de la estrategia. Un líder que no sea estratega no sabría dónde liderar. Un líder que desconozca la estructura formal de su organización no sería capaz de medir las fuerzas de que dispone. Y un líder que no entienda la cultura de su organización no sabría hasta dónde puede empujar a la gente ni cómo hacerlo.

Por tanto, el gerente educativo debe ser un líder y debe ser formal para ejercer funciones directivas y supervisoras entre otras, para ello, se le confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa. Pero, además del cumplimiento burocrático que establece la organización, éste debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso fundamental que tiene bajo su responsabilidad para dinamizarlo. En ese sentido:

Delgado (2004), puntualiza que, el liderazgo “tiene la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido”.

El actuar del líder en beneficio de todos incentivándoles en el crecimiento, requiere acción, tarea, compromiso hasta sacrificio. Es decir que la misión es la razón de ser o existir del líder. (Delgado, 2004)

Por ello, la práctica del liderazgo implica la interrelación de por lo menos cuatro elementos fundamentales, los cuales de acuerdo con Alvarado (2003), corresponde a los siguientes elementos:

- a) El objetivo: Que constituye el elemento clave de la gestión educativa. Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales, así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales.
- b) El poder: El liderazgo es una forma de ejercicio del poder, en la medida de las cualidades que perfilan a un líder se llega a la adhesión voluntaria de los seguidores. El poder se ejerce de cinco maneras:
  - Mediante recompensas el líder moldea y controla la conducta de los demás, es el poder premiado.
  - Mediante la imposición de ciertas conductas basado en su derecho por la posición alcanzada como líder, es el poder legítimo.
  - El poder basado en el dominio del conocimiento y habilidades del líder sobre los subalternos, el poder experto.
  - Y finalmente, en virtud a sus atributos personales el líder inspira a los seguidores su aprobación y emulación, el poder referente.
- c) El estilo: Que consiste, en las distintas conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos.
- d) Los seguidores: La esencia del liderazgo es la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo.

### 2.1.1.2. Liderazgo directivo

Varios autores opinan y proponen acerca de liderazgo en el campo de la educación. Respecto a caracterizar liderazgo e identificar algunos tipos de liderazgo, Alvarado (1999), afirmó que Rensis Likert propone los estilos: autocrático-explotador, autocrático-benevolente, consultivo grupal y participativo, basado en el estilo administrativo”, asimismo que Kurt Lewin identifica los estilos: autocrático, democrático y liberal”, donde hay que precisar que el estilo liberal también es conocido como “laissez-faire” (dejar hacer dejar pasar, el mundo camina solo); y que “Max Weber formula los tres tipos clásicos de liderazgo referidos al plano político: racional, tradicional y carismático. (p.110)

El mismo autor, observo que el líder controlador absorbe la responsabilidad del trabajo y las decisiones del grupo. Este se caracteriza por decir, dirigir, delegar y resolver problemas, controla el trabajo y los resultados del grupo. Y que este estilo hace que los subordinados no revelen todo lo que saben porque están temerosos de las consecuencias que pudieran suscitarse.

Otro estilo de liderazgo que observo el autor ya mencionado, al que también se le conoce como situacional o contingencial, el cual se manifiesta a nivel técnico en acuerdos sutiles mediante una serie de pactos, acuerdos o transacciones cuya finalidad es satisfacer los intereses en forma mutua. Y, por último, se observó el liderazgo transformacional que busca convertir a los profesores en líderes de la actividad educativa, motivándolos a través de logros, para lo cual facilita los recursos necesarios para que alcancen más de lo que esperaban conseguir.

Algunos autores afirman que no existe un estilo de liderazgo que sea el más efectivo. Y que los líderes pueden adoptar aquel que más se adapte a la realidad o situación concreta. A este estilo han denominado liderazgo situacional.

Cavalcante (2004), apoyándose en lo mencionado por Otoniel Alvarado menciona que los directores de las escuelas secundarias públicas para adaptarse a los desafíos del cambio y de la incertidumbre, necesitan suscitar el espíritu de iniciativa y de cuestionamiento, de la capacidad de resolución de problemas y de la toma de

decisiones, a través de una creciente autonomía, en conciliación permanente con el trabajo cooperativo, bien como competencias para comunicar y ser creativo y en un contexto de nuevas realidades tecnológicas. (p.379)

En síntesis, liderazgo directivo es proponer un norte y una definida dirección por medios no restrictivos, en base a pensamientos, carácter y talento. El liderazgo se debe entender como un procedimiento por el cual las personas de una institución son llevadas hacia la realización de acciones que obtengan determinados objetivos.

### **2.1.1.3. Importancia del liderazgo**

El liderazgo es importante dentro de cualquier institución u organización, ya que esta influirá directamente en encaminar a una institución al cumplimiento de objetivos y metas trazadas, manteniendo su supervivencia y desarrollo, por tanto, según Espinoza (1999), la importancia del liderazgo reside en las siguientes razones:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a una organización con una visión y una misión bien definidas y sustentadas en valores verdaderos.
- Permite planificar, organizar, direccionar controlar y evaluar a una organización social, a través de dos herramientas fundamentales: La comunicación y la integración.
- Encamina con prudencia, templanza, justicia y fortaleza el desarrollo integral a cualquier organización social.

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. (Fischman, 2017)

#### 2.1.1.4. Funciones del liderazgo

Las funciones del liderazgo de acuerdo a Solórzano (2007) son las siguientes:

##### a) Individuales

Definir con claridad los objetivos de la organización o equipo de trabajo, elaborar el plan para alcanzar las metas y asignar roles y tareas de control de calidad del trabajo. Las funciones de cada integrante del equipo son: reconocer los méritos, atender los problemas, tratamiento personalizado en el trabajo y perfeccionar las habilidades individuales.

##### b) Colectivas

Promueve la alta autoestima y confianza en la toma de decisiones. Por lo tanto, el líder alienta, enseña, escucha y facilita el trabajo de todas las personas “bajo su mando”, y hace que se conviertan en campeones.

##### c) Situacional: Como lo son:

- Medir el nivel de los integrantes. El líder define las funciones de los integrantes de su equipo y evalúa su nivel de desarrollo en ellas. Por ejemplo, uno puede ser muy hábil en investigación de mercado, pero no en prevención social.
- Compartir la información. El líder promueve la autonomía y la transparencia en el manejo de la información. Si las reglas son claras entre el líder y su equipo, se evitan problemas de expectativas incumplidas.
- Trazar un plan de entrenamiento. El líder promueve el crecimiento emocional e intelectual de su personal mediante un plan de entrenamiento y capacitación efectivo. Esta situación le facilita delegar algunas funciones a su personal y dedicarse a labores estratégicas de la organización. Cuando se ausente, hay la posibilidad de contar con un reemplazo que se encuentra preparado.
- Modificar de acuerdo al crecimiento de sus integrantes. El líder siempre está dispuesto al cambio que generan los integrantes de su equipo. El equivocarse es la forma más rápida de aprender, lo cual permite utilizar alternas para el mejoramiento continuo del equipo.

### 2.1.1.5. Estilos del liderazgo

Munch (2002), menciona que “el estilo de liderazgo hace referencia a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al líder o gerente de una organización. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra” (p.228).

Lussier, (2002), afirma que, “el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder” (p.67).

Collao, (1997), propone tres estilos de liderazgo:

#### a) Liderazgo Autocrático

El líder da la orden sin consultar previamente, solo espera que las órdenes se cumplan. Es dogmático y firme. Tiene habilidad para dar órdenes y se basa en ello para dirigir a los demás. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo. Este estilo de liderazgo da como resultado relaciones de desconfianza, miedo o pasividad. Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás. Collao, afirma además que la persona que ejerce este liderazgo se considera estar en una posición de autoridad y espera que sus seguidores respeten y obedezcan sus instrucciones.

#### b) Liderazgo Democrático

Democrático o participativo, consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. El líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los seguidores se expresen libremente.

Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes. Este estilo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentado, que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones”. Este estilo de liderazgo también fomenta el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de problemas.

El liderazgo democrático logra que se cumplan las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto.

#### c) Liderazgo Liberal o Permisivo

En este tipo de liderazgo el líder hace poco uso de su poder. Concede a los seguidores un alto grado de independencia y libertad en su forma de trabajo, lo que lo lleva a depender mucho de sus subordinados para fijar las actividades y tareas. Cree que su papel es apoyar las acciones y de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto entorno al grupo. Este estilo es más liberal y se interesa por la imagen del equipo, pero no se preocupa por darle cohesión. Se desinteresa del grupo y sus funciones para con él, lo que genera desorden e ineficiencia. (p.188)

#### **2.1.1.6. Tipos de liderazgo**

De acuerdo con Fischman (2010), liderazgo significa guiar, es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente de la organización. La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas del equipo y relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuanto aporte y sugerencias.

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de

empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

#### **a) Liderazgo ausente**

El líder ausente es aquel líder que está presente en la empresa, pero solo en forma física y que tiene no mantiene una relación con sus empleados, por tal razón se le llama "un jefe fantasma", se enfoca más en cumplir sus propias metas personales y no de toda la fuerza laboral de la empresa. Este tipo de líder solamente está concentrado en su propio mundo. Cree que su trabajo será exitoso si logra sus propias metas y no entiende que gran parte de su trabajo es ayudar a que los otros logren sus metas.

El líder ausente es aquel líder que está presente en la empresa, pero solo en forma física y que tiene no mantiene una relación con sus empleados, por tal razón se le llama "un jefe fantasma", se enfoca más en cumplir sus propias metas personales y no de toda la fuerza laboral de la empresa. Este tipo de líder solamente está concentrado en su propio mundo. Cree que su trabajo será exitoso si logra sus propias metas y no entiende que gran parte de su trabajo es ayudar a que los otros logren sus metas.

No toma decisiones más bien la demora, así como se muestra en el video donde el jefe, tenía una GRAN CANTIDAD de proyectos, sin embargo, no hacía ni decidía nada.

- El Líder Ausente comunica a sus empleados las ideas dando el poder para hacerlo a otro subordinado; pues da el poder, pero no lo delega, ya que delegar significa preparar y capacitar a las personas para que asuman responsabilidades y puedan decidir.

**b) Liderazgo transaccional**

En la parte del Liderazgo Transaccional podemos notar que el jefe busca motivar a sus subordinados para que logren sus objetivos. Conocido como el liderazgo institucional, se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos. Los líderes utilizan el enfoque transaccional no para cambiar el futuro, sino que están buscando mantener las mismas cosas pero con una mejoría. Los líderes que utilizan el liderazgo transaccional como un modelo deben prestar atención a sus seguidores con el fin de encontrar las fallas y desviaciones. Este tipo de liderazgo es eficaz en situaciones de crisis y de emergencia, así como para proyectos que necesitan ser llevados a cabo de una manera específica.

**c) Liderazgo transformador**

El liderazgo transformador persigue al desarrollo personal y del entorno. El eje principal de este líder es la interrelación con sus trabajadores, direcciona todas las expectativas que se fomentan con un fin en común, tratando de cumplir con todos y con el mismo, y con el bien o fin de la empresa, es el tipo de liderazgo más positivo el beneficio de todos en forma unificada. Lo que caracteriza básicamente a este tipo de líder es su orientación genuina hacia una causa trascendente, hacia una visión con significado ya que además de trabajar con incentivos y motivaciones orienta a su personal hacia una causa con significado. Pues como se aprecia en el video el líder comunica la trascendencia de vender los medicamentos y los enormes beneficios para la sociedad y los pacientes, pero además inspira a sus subordinados a alcanzar el ideal más alto del ser humano que es servir a los demás.

El líder se preocupa por el desarrollo de sus empleados: - Organiza cursos de capacitación - Inspira a dar lo mejor de sí mismos - Crea sistemas de reconocimiento - Delega poder - Se comunica con ellos - Los reta a buscar caminos creativos para servir eficientemente.

\* Moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación.

#### **d) El falso líder o seudolider**

**SEUDOLIDER** Verdaderos líderes Seudolider Centran sus acciones en principios universales Se basan en sus propios “valores” Sacan lo mejor de la gente Sacan lo peor de la gente Dice lo que los seguidores necesitan oír. Dice lo que los seguidores quieren oír. Fomenta la independencia entregando el poder. Simula la entrega de poder, pero en realidad, busca perpetuar la dependencia. Se centra en intereses comunes Se centra en sus propios intereses. (Fischman, 2017)

#### **2.1.1.7. Interrelación entre liderazgo transformacional y eficacia**

El modelo FRL (full range of leadership) de Bass (1999), expone que todo líder combina dosis de liderazgo laissez-faire, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, pero que los líderes más efectivos, despliegan más conductas activas que pasivas.

El estilo más pasivo, el laissez-faire dejar hacer, presenta tardanza, ausencia e indiferencia. El liderazgo transaccional se manifiesta en tres niveles: administración pasiva por excepción la cual establece estándares pero espera que se presenten problemas para corregirlos; administración activa por excepción que se enfoca en una búsqueda activa de errores, atención a desviaciones y aplicación de correctivos tan pronto como se detectan problemas; y el liderazgo de premio contingente que consiste en establecer objetivos y resultados esperados, aceptar consejos, sugerencias y aportes y reforzar y dar reconocimiento a los seguidores por su aporte. (Sosik, Potosky, & Jung, 2002)

Debido a que el liderazgo transformacional se manifiesta cuando es necesario cambiar la visión y misión de la organización para adaptarse a la dinámica del entorno, se pueden afirmar que los líderes más eficaces en transformacionales son eficaces en ambientes donde se requiere un rápido cambio (Howell & Costley, 2001, p.239); Y una adaptación a las nuevas condiciones del entorno en que la organización desarrolla sus actividades. Algunas de las investigaciones sobre liderazgo han encontrado que el estilo transformacional es más eficaz en equipos que trabajan en el desarrollo de nuevos conceptos, ideas y productos, que en aquellos que trabajan con productos y tecnologías ya existentes.

Sin embargo, la principal característica del liderazgo transformacional es el efecto cascada o dominó (Avolio & Bass, 2004, p.30), el cual se refiere al líder que tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes, los cuales se encargaran a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento en que sea necesario. Al hacerlo así, se está garantizando la sostenibilidad de la organización la cual es una de las dimensiones de la eficacia y sin la cual no será posible la viabilidad de la misma.

### **2.1.2. Desempeño docente**

Existen diversas concepciones del desempeño docente dentro de los cuales podemos citar algunos autores:

De acuerdo con Zárate (2011), el desempeño del docente se entiende, Como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. (p.76)

Cahuana (2006), citado por Monrroy (2012), menciona: Que es el ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones y roles establecidos legal, institucional y socialmente, pero que son inherentes a la profesión docente. Entre tales actividades, se mencionan la planificación y programación educativa, la facilitación del aprendizaje, el empleo de estrategias didácticas, el uso de materiales y medios didácticos, la evaluación del aprendizaje, etc. Las que configuran en su conjunto, lo esencial del proceso educativo. Esta esencialidad del factor desempeño docente ya considerada en la determinación del problema de investigación se ha verificado mediante múltiples estudios, al punto que se ha incluido un conjunto de rasgos relativos al desempeño docente, como propios del patrón de las denominadas escuelas eficaces, entre las que se mencionan una elevada participación de la docencia en las decisiones pedagógicas, considerándoseles como profesionales expertos. (p.8)

De acuerdo con lo propuesto por el Ministerio de Educación (2014), como se señala en el Marco de Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante el marco, define los

dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente. (p.17)

Es así que dentro de la concepción de desempeño docente, uno de los elementos sustanciales es el docente para lo cual Feldman & Palamidessi (2000), afirman que: para muchos el docente es un trabajador de la educación, para otros, la mayor parte de los docentes es esencialmente servidores públicos, otros lo consideran un educador, también puede considerársele como un profesional de la docencia y aún hay quienes todavía lo consideran una figura beatífica y apostólica.

Aunque pueda parecer trivial establecer una distinción en la manera de concebir, de una u otra forma al docente, esto puede traer importantes implicancias al proponer un sistema de evaluación de su desempeño. Ya que, al concebirlo meramente, como un trabajador de la educación o como un servidor público, estaríamos en una comprensión ambigua, poco específica y desvalorizante del rol que realmente desarrolla el docente.

Por tanto, es imprescindible precisar cuál es la misión educativa específicamente del docente y en ese contexto, cuáles son los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que corresponden a esas tareas.

La profesión docente es un “arte” que exige conocer a cada uno de los alumnos, entender el contexto en el que viven y aprenden, y adaptar a los métodos de enseñanza a las necesidades de cada uno de ellos (Marchesi, 2007). La educación es mucho más que un conjunto de habilidades técnicas: el profesor necesita estar capacitado para ayudar a los niños y jóvenes a que crezcan en sabiduría y discernimiento moral, lo que exige comprender a los otros como fines en sí mismos y que los profesores sean capaces de promover el desarrollo personal y moral de los alumnos. (Carr, 2003)

### **2.1.2.1. Teorías de desempeño docente**

El docente es un profesional de la educación. Es un trabajador en la educación; por lo mismo, las teorías del desempeño están referidas a entender los factores actuantes de ese mismo proceso. Para Klingner & Nalbandian (2002) “las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento” (p.252).

#### **a) Teoría de la equidad.**

Como su nombre lo indica básicamente sostiene que está relacionada a la percepción del trabajador con respecto al trato que recibe: justo o injusto. Esto se refleja para Klingner & Nabaldian (2002), en la lealtad, en expresiones de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Aunque la teoría es clara la dificultad estriba en que muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados. Esta equidad está constituida por dos aspectos: a) el rendimiento; b) y la equiparación con otros. En el primer caso es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas. (p.253)

#### **b) Teoría de las expectativas.**

De acuerdo a Klingner & Nabaldian (2002, P.253), esta teoría se centra en los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros. Son tres los factores identificados:

- El alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado
- La evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño
- La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones.

Es indudable que esta teoría nos permite comprender muchas de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del trabajador, ya que como ser humano también tiene expectativas y metas.

#### **2.1.2.2. Características del desempeño docente**

Los maestros eficaces no nacen, se hacen después de una enorme cantidad de trabajo duro y dedicación, afirma Lynn Columba, coordinadora del programa de la facultad de educación de la universidad de Lehigh en Behlethem. Pensilvania. Por tanto, de acuerdo a Lynn, los maestros que cumplan con un buen desempeño deben reunir determinadas características como:

- Una mente abierta
- Flexibilidad y paciencia
- Dedicación
- Actitud positiva
- Altas expectativas

#### **2.1.2.3. Funciones del desempeño docente**

De acuerdo con Monroy (2012), una adecuada evaluación del desempeño docente debe cumplir, por lo menos, las funciones siguientes:

##### **a) Función de diagnóstico**

La evaluación debe describir el desempeño docente del profesor en un período determinado y preciso, debe constituirse en síntesis de sus aciertos y desaciertos más resaltantes tal cual como se presentan en la realidad, de modo que le sirva a los directores, a los jefes de Departamentos y de las Cátedras correspondientes, y al mismo profesor evaluado, de guía para la derivación de acciones de capacidades y superación, tanto en lo profesional, como en la dimensión personal integral, de modo que contribuya a la superación de sus imperfecciones.

**b) Función instructiva**

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

**c) Función educativa**

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

**d) Función desarrolladora**

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

**2.1.2.4. Niveles de desempeño docente**

De acuerdo al marco para la buena enseñanza tomado por Manzi (2006), citado por Villarreal (2018), propone 4 niveles de desempeño siendo el primer nivel el destacado

que indica un desempeño que sobresale con respecto a lo que se espera en el indicador evaluado; el Competente señala un desempeño adecuado al indicador evaluado. Aun cuando no excepcional, se trata de un buen desempeño; el básico señala un desempeño que cumple con lo esperado en el indicador evaluado, con cierta irregularidad en ciertas ocasiones y se aprecian debilidades, pero su efecto no es severo ni permanente y el Insatisfactorio que señala un desempeño que presenta claras debilidades en el indicador evaluado y éstas afectan significativamente el quehacer docente.

Para efectos de la investigación según el Ministerio de Educación (2007), existen 4 niveles de desempeño como son el nivel Básico, nivel intermedio, nivel suficiente y nivel destacado que para efectos de su mayor entendimiento se adaptó al nivel deficiente, regular, bueno y muy bueno respectivamente.

#### **2.1.2.5. Evaluación del desempeño docente**

La labor del docente y por ende su desempeño ha sido objeto de diversos estudios, comentarios y análisis; sin embargo, para Guerrero (2008) la evaluación se orienta a describir características medibles y visibles que se obtienen generalmente de documentos del quehacer docente en el aula, lo cual implica muchas limitaciones en el sentido que desvaloriza otras actividades que se enmarcan dentro de la profesión del docente como educador. Asimismo, se ha puesto mucho énfasis durante muchos años según el Ministerio de Educación (2007), a la antigüedad del servicio y los antecedentes académicos y profesionales; siendo un factor esencial u suficiente para determinar la idoneidad del docente la posesión de grados y títulos, la capacitación recibida y la experiencia de la enseñanza del área impartida, dejando de lado la importancia que tiene el desempeño docente en el aula y en la escuela.

Es indudable, los docentes no solo se enfrentan a una labor educativa muchas veces solitaria, sino que incluye al constante ataque que sufre de parte de las encargadas de su promoción: el Ministerio de Educación. ¿Es posible un desempeño docente adecuado frente a la responsabilidad que le atribuyen diferentes sectores a lo que se considera como el “fracaso de la educación”? Así Mateo (2005) refiere que en “los docentes surge el temor que empezando desde el Ministerio de Educación se le atribuya a la calidad de la enseñanza con el rendimiento escolar, ignorando que existen

otros factores que influyen en la calidad de la enseñanza como la procedencia sociocultural del alumno, las condiciones en las que se encuentran las Instituciones Educativas, su funcionamiento y otros” (p.7). De igual manera se suma la desconfianza de los docentes ante una evaluación con escasa claridad acerca de las consecuencias del proceso. Como en toda actividad de evaluación es la información que se obtiene puede ponerse al servicio de distintas funciones que puede ser motivo de rechazo por su carácter ambiguo, es decir, cuando se confunde la función formativa con una con consecuencias ligadas a las condiciones laborales y otra con respecto a una clasificación a partir de sus competencias profesionales. Sin embargo, ambas funciones son legítimas y necesarias, pero es imprescindible distinguir claramente entre ellas y que el docente sepa en cada momento cuál es el propósito del proceso que se está llevando a cabo.

La evaluación presenta un valor formativo exclusivo el cual goza de un marco de referencia para que de esta manera se pueda medir la calidad de la docencia. Entonces, la evaluación de la práctica docente como función formativa lo que busca es identificar aquellos aspectos en los que el profesor tiene que mejorar. Pero teniendo simultáneamente a la mano un sistema de formación que pueda apoyarle.

Por ende, la evaluación de los docentes debe ser entendida no como un instrumento tenebroso sino “una herramienta estratégica para posibilitar su mejor desempeño profesional y un mejor nivel de relaciones en aras del logro del objetivo final, el aprendizaje del alumno, y de otros sub objetivos implícitos, como su propia estabilidad y superación. Permitiendo ganar una mayor confianza en sí mismo, mejorar las relaciones con sus colegas, alumnos y padres de familia, mejorar su acción didáctica, acostumbrarse a trabajar en equipo, estimular su superación, mejorar el currículum, coadyuvar a la evaluación de la institución educativa” (Alvarado, 2006, p.90).

La evaluación en sí es un proceso complejo y por tal existen muchas definiciones que de acuerdo con Rueda & Landesmann (1999), puede ser definida como “el conjunto de acciones que tiene como propósito determinar el valor de los logros alcanzados, con respecto a los objetivos planteados, en relación con la enseñanza” (p.121).

La evaluación del profesorado se orienta a dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional, donde el primero implica el recojo de datos para determinar el grado en que los docentes han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr. Entonces se puede decir que la evaluación es importante en la medida que ayuda al crecimiento profesional del docente.

#### **2.1.2.6. Dimensiones del desempeño docente**

La práctica docente no solo es compleja; sino que se realiza inmersa en una realidad de alta complejidad en la que todo está cohesionado y relacionado. No se trata de una realidad lineal; sino de una totalidad. Por ello, será necesario seleccionar los aspectos más relevantes, los que estén orientados a la acción. Los dominios o dimensiones constituyen los componentes de una buena docencia que agrupa competencias y capacidades, desempeños e indicadores. Simari & Torneiro (2009), clasificaron estos aspectos en tres grupos: el aspecto personal – social, el administrativo – institucional, y el pedagógico – didáctico.

- **Dimensión 1: Aspecto personal – social**

En la actualidad, el ser humano tiene que enfrentarse a nuevas y mayores demandas, como dominar fehacientemente las matemáticas y las ciencias para aprovechar mejor las nuevas tecnologías, dominarse a sí mismo para controlar las emociones, y cambiar hábitos de conducta y actitudes para adaptarse a los cambios sociales y laborales. Por tanto, es imprescindible la toma de conciencia sobre su propio conocimiento. En esta dimensión o aspecto se consideran las características siguientes: El docente como persona individual, como sujeto histórico, su trayectoria profesional y su trabajo en la institución educativa. Este desarrollo personal implica el autoconocimiento de sí mismo, la autoestima, y la interrelación para lograr el bienestar personal, familiar, social y laboral. Por tal motivo, se consideran los siguientes indicadores: Capacitación, estrategias didácticas, atención y disciplina, capacidades, respeto, participación, reuniones, relaciones interpersonales, creatividad, liderazgo, solución de problemas, presentación personal, trato cordial, autocrítica, vida personal, etc.

- **Dimensión 2: Aspecto institucional – administrativo**

Atiende a lo que la institución educativa representa como colectividad en la que está inmersa a la práctica individual de cada profesor. Viene a ser la reflexión acerca de cómo la institución socializa al maestro con sus saberes acerca del oficio, tradiciones, estas ideas que constituyen el núcleo de esta dimensión son: la experiencia de pertenencia institucional y la normativa. Asimismo, Fierro, Fortoul y Rosas (2000), señalaron como ideas suplementarias: “Las normas de comportamiento y de comunicación entre colegas y autoridades, los saberes y las prácticas de enseñanza que se socializan dentro del gremio, los estilos de relación, las ceremonias, los ritos y los modelos de gestión directiva” (p. 39).

- **Dimensión 3: Aspecto pedagógico – didáctico**

Las instituciones educativas se diferencian unas de otras por el hecho de tener como proyecto fundamental brindar enseñanza y asegurar aprendizajes. Por ello, la dimensión pedagógico – didáctica es la que por sus características brinda especificidad a los establecimientos educativos, constituyéndose las actividades de enseñanza y de aprendizaje en su eje estructurante, actividad sustantiva y específica, siendo, además, la dimensión pedagógica – didáctica la función inherente al docente.

Desde esta perspectiva, las prácticas pedagógicas se constituyen en el elemento clave del perfeccionamiento docente. Entendiéndose a la práctica pedagógica como el espacio donde los docentes facilitan, organizan y aseguran el encuentro y el vínculo entre los alumnos y el conocimiento. Concibe, además, al docente como un agente que, sirviéndose de los procesos de enseñanza, se ocupa de dirigir o facilitar la interacción de los alumnos con el saber que la institución propone, para que ellos construyan su propio conocimiento. El propósito de esta reflexión es determinar la naturaleza y profundidad de los aprendizajes adquiridos por los alumnos en términos de conocimientos y habilidades.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Estilo de liderazgo**

Es la forma cómo se cumple la función de conducir, guiar y dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

- **Estilo de liderazgo directivo**

Es la forma cómo el directivo de una institución educativa cumple la función de conducir, guiar y dirigir a los colaboradores (maestros) en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa, hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

- **Gestión de calidad total**

Enfoque de gestión para el éxito a largo plazo, a través de la satisfacción del cliente, que se basa en la participación de todos los miembros de la organización para la mejora de los procesos, productos, servicios y la cultura en los cuales trabajan.

- **Gestión educativa**

Consiste en direccionar, orientar los recursos humanos del sector educativo, con el objeto de mejorar las prácticas educativas y favorecer más y mejores oportunidades de aprendizaje para todo.

- **Liderazgo**

Constituye la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos, sí en base a las ideas, al carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de objetivos institucionales preestablecidos.

- **Desempeño**

Es la representación de situaciones típicas de la vida diaria, con el propósito dar y obtener información, adquirir una mayor comprensión, despertar un mayor interés y conexión en el grupo.

- **Docente**

Persona que ejerce la docencia, es decir, que se desempeña como profesor de una determinada materia.

- **Desempeño docente**

Conjunto de acciones concretas, cumplimiento de sus funciones determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función, esto es la formación de niños o jóvenes a su cargo.

### 2.3. ESTADO DE ARTE

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada en el repositorio de la escuela pos grado de la universidad nacional de San Antonio Abad del Cusco y de otras universidades del país y el extranjero, se han encontrado los siguientes trabajos de investigación que anteceden a la presente investigación:

#### 2.3.1. A nivel internacional

Reyes, Trejo, & Topete (2017), realizaron un trabajo de investigación intitulado: **“El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes”**. El mismo que fue publicado en la Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo de la Ciudad de México.

Arribando a las siguientes conclusiones:

- El sector educativo no está exento de los cambios que se han derivado de la globalización y de las políticas educativas que se han generado a nivel mundial por organismos internacionales, que se enfocan hacia la educación de calidad, la descentralización de los servicios educativos y a la gestión eficaz de las organizaciones educativas, entre otros aspectos. Estas políticas educativas señalan paradójicamente dos aspectos: por un lado, buscan la educación de calidad, con equidad, pertinencia y sustentabilidad; y por otro lado se encuentra el carácter

mercantilista de la educación con las reformas educativas que se han presentado tanto a nivel internacional como nacional y que se agudizan en cuanto a la gestión de las organizaciones educativas y la descentralización de los servicios educativos, apuntando hacia una autonomía de gestión, señalando que uno de los principales agentes de lograrlo es el director de las escuelas apostando por un liderazgo directivo como medio para alcanzarlo.

- De esta manera, las funciones del director como principal líder se hacen más complejas y aumenta la presión hacia este agente del sistema educativo para lograr una gestión enfocada a resultados como lo presentan las actuales reformas. Además, con la obligatoriedad de la educación media superior decretada en el año 2013 por el Gobierno Federal, como parte de la educación básica se incrementó la exigencia de éste para implementar la Reforma Integral de la Educación Media Superior, (RIEMS), teniendo como principal objetivo la creación de un Sistema Nacional de Bachillerato, aunado a una profesionalización docente y directiva, así como a la evaluación tanto de los docentes como de los directivos y del mismo centro escolar, en todas las instituciones educativas del país de ese nivel educativo.
- Cabe señalar que el Instituto Politécnico Nacional atendió en un principio a lo señalado por la Reforma Integral de la Educación Media Superior, cambiando sus planes y programas de estudio de este nivel educativo en el año 2008 en lo que se refiere a la formación en competencias de los estudiantes, docentes y directivos. Sin embargo, en septiembre del año 2014 se presentó un hecho sin precedentes, el movimiento estudiantil del 2014, debido a que el Instituto cambió los planes de estudio tanto del nivel medio superior como del superior (aunados con el cambio de reglamento interno). El movimiento resultó en un paro de labores y pliegos petitorios; dentro de estas peticiones se presentaron la destitución de directores tanto del nivel medio superior como del superior, lo cual evidenció una crisis de autoridad, carencia de liderazgo y formación de sus directivos. El movimiento permitió al Instituto mirar hacia su interior para plantear una forma de dirigir y lograr el cambio que demanda la institución.
- En este sentido, se manifiesta la importancia y la trascendencia que tiene el liderazgo directivo para la gestión del Instituto. Sin embargo, a casi tres años del

movimiento no se han tenido avances significativos para lograr el cambio anhelado en la Institución, con lo cual nuevamente se enfatiza la relevancia que cobra el liderazgo directivo para materializarlo. El liderazgo es fundamental para la transformación institucional debido a que al trabajar de manera directa con estrategia, considerando la estructura, la cultura de la organización y, por supuesto, a las personas que la integran y que contribuyen con su conocimiento, experiencia, motivación y participación, se logra tomar las mejores decisiones de manera compartida para la organización.

- En lo que se refiere a las teorías y a las investigaciones empíricas que se han expuesto en el trabajo se señala la importancia que tiene el ejercer el liderazgo directivo, debido a que el director es considerado como la cabeza de una organización y es el agente principal para desarrollar una gestión eficaz en la misma.
- De igual manera, de las entrevistas realizadas a expertos se resalta la relevancia del autoconocimiento del líder, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo para llevar a cabo un liderazgo directivo eficaz y mejorar los resultados en la gestión de la organización. Asimismo, los estilos de liderazgo que han resultado más adecuados para ejercer el liderazgo directivo como estrategia para la gestión de las organizaciones, son el liderazgo transaccional y el transformacional, los cuales de acuerdo a las investigaciones empíricas señalan que se llevan a cabo de manera mutua: ambos son necesarios para la gestión de las instituciones educativas, así como también la importancia del liderazgo distribuido, entendido como el reconocimiento de que el liderazgo es compartido con otros miembros de la organización: él no es el único líder, sino que hay varios líderes en la organización, y al trabajar de manera conjunta se logran mejores resultados. En este sentido, el líder debe estar facultado para proporcionar empoderamiento a su equipo de trabajo y a las personas que contribuyan al mejoramiento de la organización.
- Para ejercer el liderazgo directivo dentro del Instituto es necesario enfatizar la relevancia de la comunicación, la cual es indispensable para llevar a cabo y materializar las decisiones que se tomen, puesto que esta permite formar vínculos y afianzar mejores relaciones interpersonales con los miembros de la organización.

- De este modo, en la investigación realizada los estudiantes perciben como competencias primordiales para el director del nivel medio superior el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y el manejo de conflictos. En cuanto a las características que consideran relevantes los estudiantes para el director se identificaron el liderazgo, la interacción con los estudiantes, ser responsable, comprometido, honesto, con ética y valores.
- Por otra parte, dentro de los retos y desafíos a los que se enfrenta el Instituto para el nivel medio superior está el definir un perfil para los directores, que en la actualidad aún no se tiene. También está pendiente el definir un modelo de formación en competencias para los directores del nivel medio superior del Instituto con la finalidad de que adquieran, desarrollen y potencialicen un liderazgo directivo, entre otras competencias, para que realicen de una manera más adecuada la gestión de las unidades académicas, y puedan enfrentar las situaciones adversas que se presenten en el futuro, es decir, actuar de manera proactiva. El liderazgo directivo es un elemento clave para coadyuvar hacia el cambio que demanda el Instituto.

Mérida (2018), realizó un trabajo de investigación intitulado: **“Evaluación del desempeño docente en el sector público”**. El mismo que fue presentado en la Universidad Rafael Landívar de la Ciudad de Quetzaltenango, Guatemala.

Arribando a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a la investigación realizada se pudo identificar que el 100% de los directores de los centros educativos oficiales del ciclo básico, del distrito escolar 07-01-05, aplican la evaluación del desempeño a los docentes. Mientras que un 84% de docentes afirman que, si evalúan su desempeño, pero un 16% aseguraron que no. Esta diferencia entre la información proporcionada tanto por los directores y los docentes se debe a la falta de ejecución sistemática de la evaluación del desempeño, lo cual causa el desconocimiento de algunos docentes respecto a la aplicación de dicha herramienta.

- Se logró concluir que el 100% de las autoridades de los centros educativos públicos del ciclo básico saben cuáles son los beneficios que se obtienen de aplicar la evaluación del desempeño a los docentes, no obstante, su apreciación respecto al término es diferente; destacan que el aplicar esta herramienta permite que los docentes conozcan sus debilidades y fortalezas, acrecienta la cooperación y trabajo en equipo lo cual fortalece la credibilidad del establecimiento educativo, porque permite alcanzar los objetivos que la institución persigue de acuerdo a su misión y su visión, pero lamentablemente, no ejecutan sistemáticamente la evaluación del desempeño a sus docentes por lo que no obtienen los beneficios de efectuar dicha herramienta.
- Conforme a las respuestas obtenidas en la encuesta, el 75% de las autoridades indicó que quien evalúa el desempeño de los docentes en los establecimientos es el director, el 25% indicó que es el subdirector y según respuesta proporcionada por los docentes el mayor porcentaje indicó que el 64.29% son evaluados por el director, y en porcentajes menores indican que el 26.19% por el subdirector, el 7.14% por otros docentes y el 2.38% por los estudiantes. Ante esta perspectiva se concluye en que son los directores quienes realizan la evaluación del desempeño en los centros educativos, pero la discrepancia en información podría deberse a la falta de un sistema de evaluación formal.
- Los instrumentos más utilizados para evaluar a los docentes son la observación y la encuesta, hacen referencia en menor porcentaje la entrevista y el portafolio, esto quiere decir que las autoridades educativas no utilizan un instrumento estructurado formalmente para aplicar la evaluación del desempeño a los docentes, y por ende, se destaca la razón de porque, los docentes no conocen los estándares que evalúan respecto a su desempeño, puesto que se observó mucha discrepancia entre la información proporcionada por los directores y la proporcionada por los docentes de los cuatro establecimientos educativos.
- Al realizar el trabajo de campo se logró determinar, en cuanto a la periodicidad de la aplicación de la evaluación, los directores indicaron en los porcentajes más representativos que la ejecutan cada mes, cada 3 meses y cada año, mientras que los docentes respondieron que esta herramienta se les aplica cada mes, cada 3

meses, cada 6 meses y cada año, se establece entonces, que las autoridades no la aplican periódicamente, por lo que no existe socialización de la herramienta, lo cual repercute significativamente en el rendimiento educativo de los estudiantes, porque no utilizan los resultados para dar retroalimentación al docente y así, forjar un desempeño integral en el ejercicio de su profesión.

### 2.3.2. A nivel nacional

Palomino (2012), desarrollo la investigación titulada, **“El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la unidad académica de estudios generales de la Universidad de San Martín de Porres”**. Lima – Perú.

Arribando a las siguientes conclusiones:

- Existe relación entre el desempeño del docente y el aprendizaje de los estudiantes de Estudios Generales de la USMP. Es decir, mientras más óptimo es el desempeño del docente mayor es el aprendizaje de los estudiantes.
- Entre las “Estrategias didácticas” y “Aprendizaje de los estudiantes” la correlación es positiva y moderada ( $r_s=0.507$ ;  $p=0.008$ ) lo que implica que a mayor Estrategia didáctica del docente mayor será el rendimiento académico del estudiante lo cual se verá reflejado en las notas obtenidas en sus evaluaciones teóricas y prácticas.
- Grado de dominio de los contenidos que imparte, la calidad de su comunicación verbal y no verbal, la contribución a la formación de valores y al desarrollo de capacidades valorativas, la capacidad para desarrollar un proceso de reflexión autocrítica influye significativamente en el aprendizaje de los estudiantes. Pues los resultados de “Capacidades pedagógicas” y el “Aprendizaje de los estudiantes” la correlación es positiva y moderada ( $r =0.395$ ;  $p=0.038$ ).
- Se Afirma que las capacidades pedagógicas y el “Aprendizaje de los estudiantes” tiene una correlación es positiva y moderada ( $r =0.395$ ;  $p=0.038$ )

- Existe relación entre la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones del desempeño docente y el aprendizaje de las competencias, es decir en la medida que el docente elabore sus estrategias didácticas adecuadamente y asuma su rol en el proceso de aprendizaje del conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis, evaluación (valoración), está garantizando con un excelente rendimiento académico del joven universitario de los estudiantes de estudios generales de la Universidad de San Martín de Porres.

Espinoza (2014), desarrollo el trabajo de tesis intitulado, **“Desempeño docente y calidad educativa en las facultades de ingeniería del Perú, Huancayo – Perú”**. Huancayo, año 2014.

Producto del desarrollo de la investigación, se arribó a las siguientes conclusiones:

- En las carreras profesionales de ingeniería del Perú, probablemente, la calidad depende más de sus procesos de planificación, ejecución y relaciones exteriores (capital organizacional y relaciona) que del conocimiento de sus docentes (capital humano), ya que solo el 22% de docentes tienen un desempeño alto y muy alto (tabla 4.5) y la calidad educativa alta y muy alta lograda es del 4% (tabla 4.7), lo que significa que el Capital Humano no estaría capacitado para desarrollar Capital organizacional y Capital relacional que la organización requiere para tener alta calidad educativa.
- La carencia de formación pedagógica y la poca especialización en las asignaturas que dirigen los docentes de las carreras profesionales de ingeniería, no está permitiendo crear valor añadido en la formación profesional con proyectos de innovación académica, por lo que no se manifiesta la mejora en sus procesos. Es decir, no desarrollan sus sistemas de comunicación, sus procedimientos académicos, administrativos, de investigación y de proyección social, tampoco formulan y ejecutan su programa de cultura organizacional, no desarrollan su sistema de gestión de calidad, y no innovan sus procesos académicos.
- Es probable que la mayoría de los docentes de las carreras profesionales de ingeniería del Perú, tengan un bajo desempeño debido a que los conocimientos que

tiene no son los que la carrera profesional requiere para mejorar su calidad, es decir, los docentes carecen de formación pedagógica, habilidades pedagógicas, especialización en la asignatura que dirige, capacidad para elaborar proyectos de innovación académica y no se capacitan en forma permanente; por lo tanto su contribución a la creación de valor en las carreras profesionales es mínima.

- La Calidad Educativa de las carreras profesionales de ingeniería del Perú recibe una mayor influencia del capital organizacional, siendo este el factor principal, es decir, los factores más importantes de la calidad educativa de las carreras profesionales de ingeniería estaría formado por la participación del docente en la implementación de Tics, de sus procedimientos documentados de su Sistema de Gestión de calidad, de programas de cultura organizacional y en la innovación permanente de sus procesos académicos; pero, probablemente estos hayan sido elaborados sin la participación de los docentes.
  
- La calidad educativa de las carreras profesionales de ingeniería recibe mediana influencia del capital Relacional, debido a la baja participación de los docentes en implementar las relaciones con los empleadores de egresados, con los colegios de dónde vienen los ingresantes, con el colegio profesional, gobiernos locales y regionales y sociedad en general.

### 2.3.3. A nivel local

Lopez (2006), quien presenta una investigación, titulada: **“Estilos de liderazgo en directores y su relación con la satisfacción laboral de los profesores de instituciones educativas secundarias de la ciudad del Cusco en el año 2005”**, realizado en la Escuela de Post Grado de la UNSAAC, para optar el grado académico de Magister en Administración, con mención en Gerencia de la Educación. El objetivo principal es determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo de los directores, con la satisfacción laboral de los profesores en las instituciones educativas secundarias de la ciudad del Cusco en el año 2005, llegando a la siguiente conclusión más importante:

- El estilo de liderazgo que presentan los directores de las instituciones educativas secundarias de la ciudad del Cusco es diverso, por cuanto varían desde el liderazgo transformacional, pasando por el transaccional hasta el laissez Faire. Las características de los estilos de liderazgo en los directores de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Cusco se presentan favorables en cuanto a carisma, actuación del directivo/a e inspiración, en cambio son desfavorables en las dimensiones de estimulación intelectual, tolerancia psicológica, consideración individual y participación.

Chavez (2007), quien presento una investigación titulada: **“Estilos de liderazgo en los institutos superiores pedagógicos privados de la ciudad del Cusco”**, realizado en la Escuela de Post Grado de la UNSAAC, para optar el grado académico de Magister en Administración, con mención en Gerencia de la Educación, el objetivo principal es determinar los estilos de liderazgo de los directores en los Institutos Superiores Pedagógicos Privados de la ciudad del Cusco, llegando a la siguiente conclusión más importante:

- Los estilos de liderazgo empleados en los diferentes institutos superiores pedagógicos privados del Cusco son totalmente heterogéneos, más aún respecto a las percepciones de los actores educativos, los cuales tienen diferentes percepciones respecto a la predominancia de los estilos de liderazgo.

Enriquez (2008), quien presenta una investigación titulada: **“El liderazgo de los directores y su influencia en la gestión de las instituciones educativas del nivel secundario de la UGEL de la provincia de Canas – Cusco 2008”**, realizado en la Escuela de Post Grado de la UNSAAC, para optar el grado académico de Magister en Educación, con mención en Gestión de la Educación, el objetivo principal es establecer la influencia que tiene el liderazgo de los directores en la gestión de las instituciones educativas del nivel secundario de la UGEL – Canas, llegando a las siguientes conclusiones más importantes:

- En las Instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Canas, las diversas acciones de liderazgo y gestión están centradas en el prestigio del director, demostrando que la organización escolar en el campo pedagógico es negativo,

porque solamente emplean un liderazgo benevolente-autoritario, lo que incide en que la participación de los docentes sea limitado y perjudique el clima institucional reflejado en las buenas relaciones interpersonales, no permitiendo desarrollar la gestión institucional.

- La actitud por parte de los directores de las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Canas no genera confianza y seguridad en los docentes al momento de tomar decisiones frente a la gestión pedagógica, administrativa e institucional que realizan, lo que genera desconfianza y toman actitudes negativas frente al liderazgo del director.

Gomez (2010), quien presento una investigación titulada: **“Estilos de dirección y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias del valle de Chumbao – Andahuaylas”**, realizado en la Escuela de Post Grado de la UNSAAC, para optar el grado académico de Magister en Administración, con mención en Gerencia de la Educación. El objetivo de la investigación fue analizar y determinar la relación que existe entre los tipos de dirección y el desempeño docente en las instituciones públicas del nivel secundario del valle de Chumbao - Andahuaylas, llegando a las siguientes conclusiones más importantes:

- Se evidencia la existencia de estilos de dirección educativa, con mayor incidencia en el estilo autoritario, seguido de otros tipos de liderazgo. Pero se advierte un desconocimiento de las características que poseen los mismos.
- Las características que hoy conocemos de los directivos son útiles, pero cada vez se tornarán más inseparables; le permite ser un estratega, pero al tiempo organizador y líder, y para poder organizar necesita saber dónde va, como va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder, según se lo vaya exigiendo cada necesidad, aunque el líder siempre ha sido característico sobre los demás docentes.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

El nivel de correlación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial y Primaria de la Red Educativa Rondocan, UGEL Paruro, 2018, es alta.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

- a) El estilo de liderazgo directivo que predomina en las instituciones educativas en estudio es el estilo autocrático, seguida del estilo de liderazgo directivo permisivo.
- b) El nivel de desarrollo del estilo liderazgo directivo en las instituciones educativas en estudio, es regular.
- c) El nivel de desarrollo que tiene el desempeño docente en función a cada una de sus dimensiones, en las instituciones educativas en estudio, es regular en cada dimensión.
- d) El nivel de desarrollo tiene el desempeño docente en las instituciones educativas en estudio, es regular.

### 3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

#### 3.2.1. Identificación de variables

**Variable 1:** Estilos de liderazgo directivo

**Variable 2:** Desempeño docente

#### 3.2.2. Operacionalización de variables

Variables	Conceptual	Conceptual Operacional	Dimensiones	Indicadores
Estilos de liderazgo directivo	Es la forma propia que tiene este al momento de ejercer su liderazgo en la organización escolar con el fin de favorecer y crear un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promover objetivos comunes; incorporar a los docentes en la toma de decisiones, planificar y monitorear el trabajo pedagógico. (Uribe, 2007).	En esta investigación la variable X será evaluada mediante la aplicación de un cuestionario sobre el estilo de liderazgo directivo constituido por 30 ítems según las dimensiones: estilo autocrático, estilo democrático y estilo permisivo.	1. Estilo de liderazgo autocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de órdenes.</li> <li>- Comunicación inadecuada.</li> <li>- -Uso del poder.</li> </ul>
			2. Estilo de liderazgo democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de escucha.</li> <li>- -Respeto por sus subordinados.</li> <li>- -Motiva hacia el trabajo.</li> </ul>
			3. Estilo de liderazgo permisivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de grupo.</li> <li>- -Toma de decisiones.</li> <li>- -No asume responsabilidades.</li> </ul>
Desempeño docente	Es el proceso de movilización de las capacidades profesionales del docente, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los educandos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida. (Rizo, 2005).	En esta investigación la variable Y será evaluada mediante la aplicación de un cuestionario sobre el desempeño docente constituido por 28 ítems según las dimensiones: dominio técnico-pedagógico, dominio científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y Relaciones interpersonales.	1. Dominio técnico-pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumple con los instrumentos de gestión curricular.</li> <li>- Emplea métodos, materiales y recursos educativos.</li> <li>- Desarrolla el pensamiento del aprendiz.</li> </ul>
			2. Dominio científico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación continua.</li> <li>- Dominio de la especialidad curricular.</li> <li>- Control y evaluación.</li> </ul>
			3. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del perfil</li> <li>- Mejora del desempeño laboral.</li> <li>- Rol del docente.</li> </ul>
			4. Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación socio-afectiva.</li> <li>- Acción tutorial.</li> <li>- Función social docente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

### **4.1. ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA**

#### **4.1.1. Localización política**

El trabajo de investigación se desarrollará en la provincia de Paruro, específicamente en la Unidad de Gestión Educativa Local Paruro, ubicada en la Calle Grau S/N, Paruro.

#### **4.1.2. Localización geográfica**

Geográficamente la Unidad de Gestión Educativa Local Paruro, se encuentra ubicada en el distrito, provincia de Paruro y región Cusco.

Este se halla ubicado exactamente en las coordenadas geográficas 13°76'21.7" Latitud Sur y 71°84'87" Longitud Oeste.

A continuación, se muestra una captura de fotografía satelital de la ubicación exacta de la UGEL Paruro.

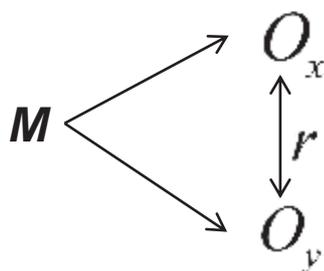


Fuente: Google maps.

#### 4.2. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es teórica o sustantiva, y a través del desarrollo de la investigación se describe cada una de las variables en estudio y se establecen el nivel de relación o correlación que existe entre ambas variables, y a partir de ello se fortalece la argumentación teórica a la luz del conocimiento científico. (Sánchez & Reyes, 2017)

A la presente investigación le corresponde el diseño correlacional transversal, cuyo esquema se presenta a continuación:



- M : Muestra en la que se realiza el estudio.
- O<sub>x</sub> : Observaciones obtenidas de la variable estilo de liderazgo directivo.
- O<sub>y</sub> : Observaciones obtenidas de la variable desempeño docente.
- r : Relación posible entre las O<sub>x</sub> y O<sub>y</sub> estudiadas.

### 4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis lo viene a constituir los niveles de uso de las estrategias cognitivas y el nivel de desarrollo de los estilos de aprendizaje.

### 4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio está distribuida entre los profesores del cuerpo directivo y de aula en los dos niveles de la educación básica regular, los cuales se presentan en el siguiente modo:

- 07 INSTITUCIONES INICIALES  
07 docentes-encargados de dirección
  
- 07 INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS  
18 docentes de aula y 07 docentes encargados de dirección

<b>INSTITUCION EDUCATIVA</b>	<b>INICIAL</b>	<b>PRIMARIA</b>
<b>MAYUMBAMBA</b>	1 profesor-13 niños	3 profesores-24 niños
<b>YARCACUNCA</b>	1 profesor-9 niños	2 profesores-18 niños
<b>SAN JUAN QUIWARES</b>	1 profesor-11 niños	3 profesores-30 niños
<b>VELASCO ALVARADO</b>	1 profesor-4 niños	1 profesor-6 niños
<b>KUÑUTAMBO</b>	1 profesor-8 niños	3 profesores-20 niños
<b>RONDOCAN</b>	1 profesor-11 niños	4 profesores -34 niños
<b>PIRQUE</b>	1 profesor-6 niños	2 profesores-16 niños
<b>Total</b>	7 profesores	18 Profesores

Fuente: Nomina de matriculados en las Instituciones Educativas.

### 4.5. SELECCIÓN Y TAMAÑO DE MUESTRA

Para la determinación de la muestra de estudio, se aplicó la técnica de muestreo no probabilístico, es decir se determinó la muestra por conveniencia de la investigadora, por

tanto, se eligió de modo intencional, a toda la población de profesores que conforman el cuerpo directivo y a los profesores de aula de ambos niveles que en total hacen, 14 directores y los que cumplen función de director y profesor son 25. Para el caso de la investigación se aplicó los instrumentos a la totalidad de sujetos muestrales.

#### 4.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

##### a) Instrumento: Cuestionario que mide la variable 1

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas o ítems que deben estar redactadas de forma coherente, organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo a una determinada realidad. En este caso se ha elaborado y empleado un cuestionario con la finalidad de determinar el estilo de liderazgo del director (variable independiente). En tal sentido, las características del instrumento se detallan en la siguiente ficha técnica:

#### FICHA TÉCNICA

CARACTERÍSTICAS	
Nombre del instrumento	Cuestionario sobre el estilo de liderazgo directivo.
Dirigido	A los docentes de las Instituciones Educativas en estudio
Procedencia	Universidad de San Antonio Abad del Cusco
Propósito	Determinar el estilo de liderazgo directivo en la Institución Educativa en estudio
Forma de administración	Individual.
# de ítems	30 ítems.
Dimensiones a evaluar	D1: Estilo de liderazgo autocrático (10 ítems) D2: Estilo de liderazgo democrático (10 ítems) D3: Estilo de liderazgo permisivo (10 ítems)
Escala de valoración	No (0 punto) A veces (1 punto) Siempre (2 puntos)
Categorías	Bajo [0-21> Regular [21-42> Alto [42-60]

b) Instrumento: Cuestionario que mide la variable 2

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas o ítems que fueron redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada realidad. En este caso se ha elaborado y empleado un cuestionario con la finalidad de determinar el desempeño del docente (variable dependiente). En tal sentido, las características del instrumento se detallan en la siguiente ficha técnica:

### FICHA TÉCNICA

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
Nombre del instrumento	Cuestionario sobre el desempeño docente.
Dirigido	A los docentes de las Instituciones Educativas en estudio.
Procedencia	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
Propósito	Determinar el nivel del desempeño docente en las Instituciones Educativas en estudio.
Forma de administración	Individual.
# de ítems	28 ítems.
Dimensiones a evaluar	D1: Dominio técnico-pedagógico (7 ítems) D2: Dominio científico (7 ítems) D3: Responsabilidad en el desempeño de sus funciones (7 ítems) D4: Relaciones interpersonales (7 ítems)
Escala de valoración	No (0 punto) A veces (1 punto) Siempre (2 puntos)
Categorías	Bajo [0-20> Regular [20-40> Alto [40-56]

#### 4.7. TÉCNICA DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de los datos y su posterior análisis e interpretación se usó los métodos estadísticos que responden al análisis descriptivo e inferencial de los resultados de los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente; para tal hecho se contó con la asistencia de la aplicación de Microsoft Office Excel y del paquete estadístico SPSS v18 (idioma español) para obtener los cuadros y gráficos correspondientes.

#### 4.8. TÉCNICA PARA DEMOSTRAR VERDAD O FALSEDAD DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

##### HIPÓTESIS PLANTEADAS

Para probar la hipótesis de investigación, previamente se ha planteado las hipótesis estadísticas, de la siguiente forma:

Hi: El estilo de liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial y Primaria de la Red Educativa Rondocan, UGEL Paruro, 2018.

Ho: El estilo de liderazgo directivo no se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial y Primaria de la Red Educativa Rondocan, UGEL Paruro, 2018.

Para tomar una decisión apropiada se ha hecho uso de los baremos que se usaron para la toma de decisión, en los diferentes casos, fueron:

Para determinar el nivel de correlación existente entre las dos variables, se ha hecho uso del siguiente baremo:

**Tabla 1.**

##### Baremo para determinar nivel de correlación

Rangos establecidos	Valoración
$r = 0$	Correlación nula
$r = 0$ y $0.20$	Correlación muy baja
$r = 0.20$ y $0.40$	Correlación baja
$r = 0.40$ y $0.60$	Correlación moderada
$r = 0.60$ y $0.80$	Correlación alta
$r = 0.80$ y $1$	Correlación muy alta
$r = 1$	Correlación perfecta

Fuente: Estadístico del SPSS, versión 23

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación muestran un procedimiento estadístico que directamente responden a los objetivos de la investigación, según el diseño metodológico estimado.

La recolección de los datos se realizó de acuerdo con el diseño de investigación planteado a través de la aplicación de los instrumentos de investigación. Los resultados obtenidos en la investigación presentan un procedimiento estadístico que responde directamente los objetivos planteados.

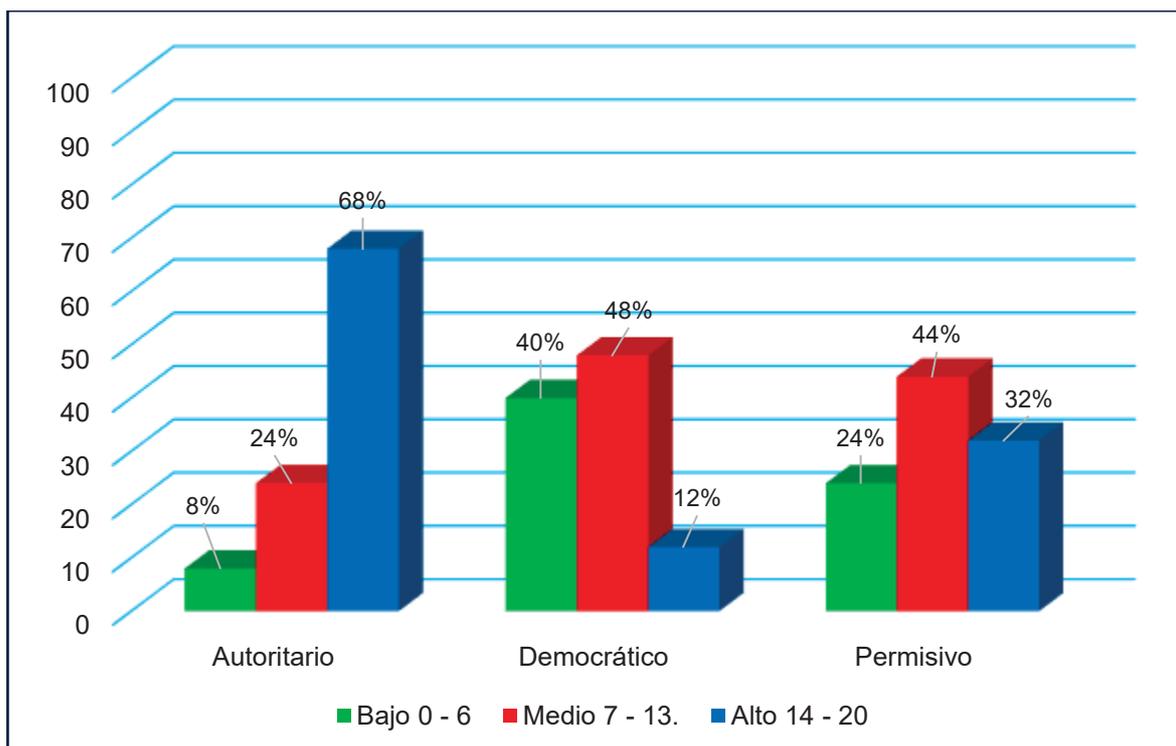
#### 5.1. RESULTADOS DEL MAYOR NIVEL DE INCIDENCIA EN EL ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO, POR DIMENSIONES

**Tabla 2.**

*Liderazgo directivo por dimensiones*

Categoría	Rango	Autoritario		Democrático		Permisivo	
		f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
Bajo	0 – 20	2	8	10	40	6	24
Medio	21 – 42	6	24	12	48	11	44
Alto	43 – 60	17	68	3	12	8	32
Total		25	100	25	100	25	100

Fuente: Estadístico del SPSS, versión 23



**Figura 1. Liderazgo directivo por dimensiones**

Fuente: Estadístico del SPSS, versión 23

#### Análisis e interpretación:

Los resultados de la tabla y gráfico, presentan sobre el nivel de incidencia del liderazgo directivo en las instituciones educativas en estudio, en ella se percibe en la dimensión estilo de liderazgo autocrático; el 68% de los profesores mencionan que, los profesores que cumplen la función de director muestran un liderazgo autocrático en el nivel alto, el 24% de ellos mencionan que tienen el estilo de liderazgo autoritario en el nivel medio y solo el 8% considera un nivel bajo; mientras que para el estilo de liderazgo democrático, el 48% de los profesores consideran en el nivel medio, el 40% de ellos consideran a este estilo de liderazgo como bajo y solo el 12% de los restantes mencionan que tienen nivel alto. Por otra parte los resultados en el estilo de liderazgo permisivo, se observa que, el 44% de los profesores consideran que este estilo de liderazgo se encuentra en el nivel medio, el 32% de ellos considera que se encuentra en el nivel alto. De estos resultados se pueden inferir que el estilo de liderazgo que más se manifiesta en los profesores que cumplen la función de directores es el estilo de liderazgo autocrático, ya que en ella se percibe que exigen en el personal docente el cumplimiento de órdenes, existe una comunicación inadecuada, excesivo uso de poder.

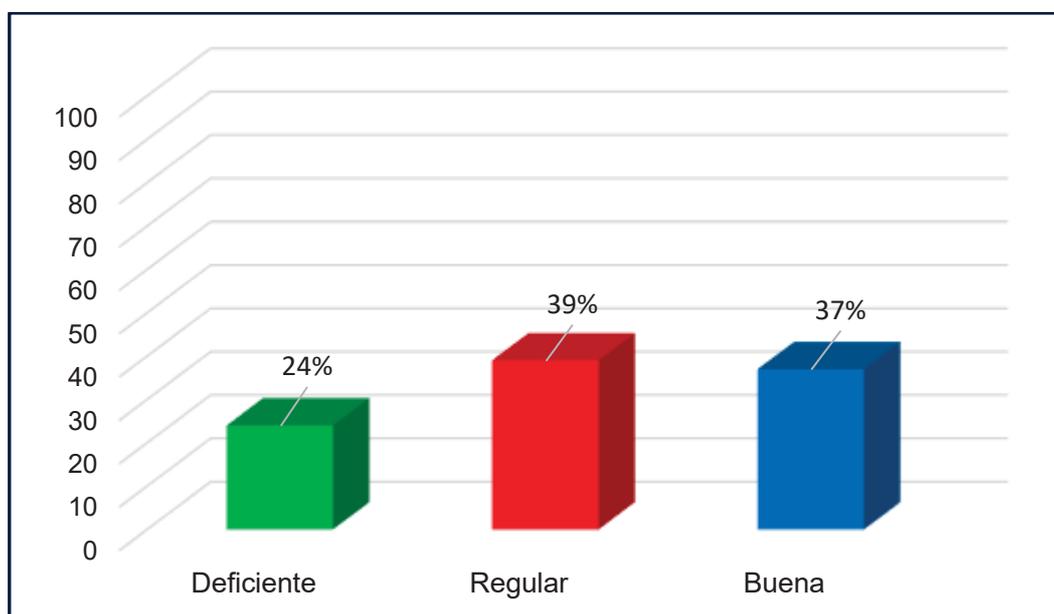
## 5.2. RESULTADOS DEL NIVEL DE DESARROLLO EN EL ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO GLOBAL

**Tabla 3.**

***Liderazgo directivo global***

Categoría	X	%
Bajo	6	24
Medio	9.6	39
Alto	9.3	37

Fuente: Estadístico del SPSS, versión 23



**Figura 2. Liderazgo directivo global**

Fuente: Estadístico del SPSS, versión 23

**Análisis e interpretación:**

En la tabla y gráfico, se presentan los resultados del nivel de aplicación del estilo de liderazgo directivo, ya que el 39% de los profesores encuestados consideran la aplicación del liderazgo directivo en el nivel regular, el 37% de ellos mencionan como buena y solo el 24% de los profesores restantes consideran la aplicación del liderazgo directivo como deficiente. Estos resultados nos permiten inferir que los profesores que laboran en estas instituciones educativas al liderazgo directivo que se aplica lo consideran como regular porque el estilo de liderazgo con mayor incidencia es autocrático, que muchas veces seguro que no contribuye en el logro de los propósitos de las instituciones educativas.

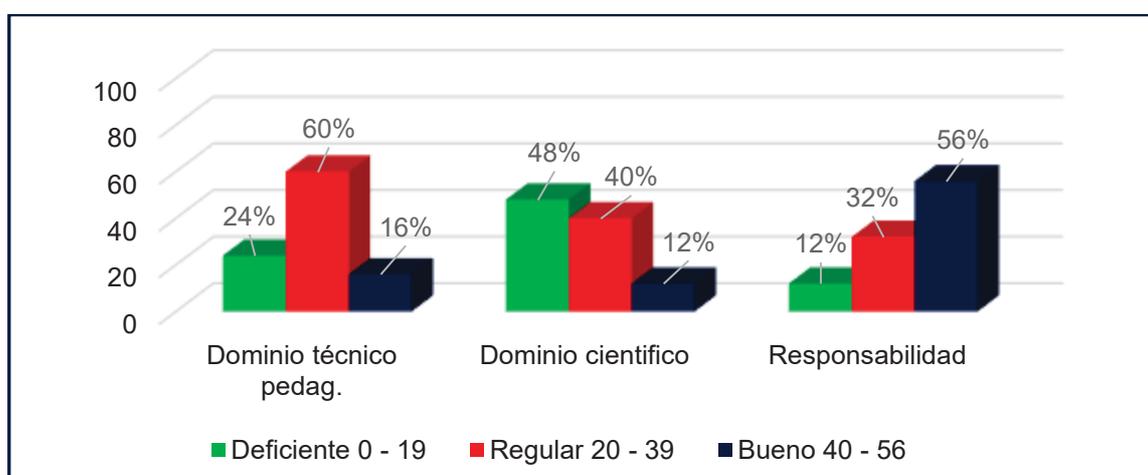
### 5.3. RESULTADOS DEL NIVEL DE DESARROLLO QUE TIENE EL DESEMPEÑO DOCENTE POR DIMENSIONES

**Tabla 4.**

*Nivel de desempeño docente por dimensiones*

Categoría	Rango	Autoritario		Democrático		Permisivo	
		fi	%	fi	%	fi	%
Bajo	0 – 19	6	24	12	48	3	12
Medio	20 – 39	15	60	10	40	8	32
Alto	40 – 56	4	16	3	12	14	56
Total		25	100	25	100	25	100

Fuente: Estadístico del SPSS, versión 23.



**Figura 3. Nivel de desempeño docente por dimensiones**

Fuente: Estadístico del SPSS, versión 23

Análisis e interpretación:

En la tabla y gráfico, se presentan los resultados del nivel de desempeño docente por dimensiones, en ella se observa que, en la dimensión técnico pedagógico, según manifiestan los profesores, el 60% de ellos consideran el desarrollo de esta dimensión como regular, el 24% menciona que es deficiente y solo el 16% de los profesores restantes consideran como buena el desempeño docente en esta dimensión; los resultados de la dimensión científico, de acuerdo a las respuestas de los profesores, el 48% de ellos consideran como deficiente el dominio científico de parte de los profesores, el 40% de los profesores menciona que es regular y solo el 12% de ellos menciona que es buena; por otra parte en la dimensión responsabilidad, el 56% de los profesores consideran que el trabajo docente se desarrolla con responsabilidad, el 32% de ellos dicen que es regular la responsabilidad y solo el 12% lo considera el desempeño docente como responsable. De estos resultados se pueden inferir

que el desempeño docente se caracteriza más por ser regular en el dominio técnico pedagógico, deficiente en el dominio científico y bueno en el tema de la responsabilidad.

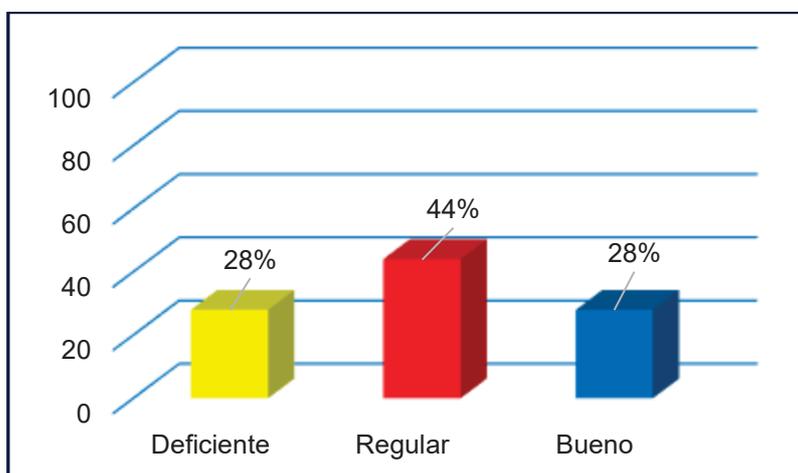
#### 5.4. RESULTADOS DEL NIVEL DE DESARROLLO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE

**Tabla 5.**

*Desempeño docente global*

Categoría	X	%
Bajo	7	28
Medio	11	44
Alto	7	28

Fuente: Estadístico del SPSS, versión 23.



**Figura 4. Nivel de desarrollo del desempeño docente global**

Fuente: Estadístico del SPSS, versión 23

#### Análisis e interpretación:

En la tabla y gráfico, se presentan los resultados del nivel de desempeño docente que se desarrolla en las instituciones educativas en estudio, en ella se puede apreciar que, el 44% de los profesores consideran que el desempeño docente es regular, el 28% de ellos consideran como buena y los otros 28% de los restantes mencionan que el desempeño docente es deficiente. Estos resultados nos permiten inferir que falta mayor nivel de compromiso de parte de los profesores para mejorar el desempeño dentro de sus actividades académicas, ya que de ello depende la calidad de los aprendizajes de los niños del nivel inicial y primario.

## 5.5. PRUEBA DE HIPOTESIS ENTRE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

Para demostrar si existe nivel de correlación entre las dos variables en estudio, previamente se ha planteado las hipótesis estadísticas, que a continuación se describen:

Para la hipótesis general

- Ha: Existe correlación alta entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas materia en estudio.
- Ho: No existe correlación alta entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas materia en estudio.

**Tabla 6.**

*Resultados de la correlación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente*

Estilos de liderazgo \ Desempeño docente	Deficiente		Regular			Bueno		Total	
	Fi	%	Fi	%		fi	%	fi	%
Deficiente	2	4.35	00	00		2	4.35	4	8.70
Regular	00	00	14	30.43		16	34.78	14	65.22
Bueno	00	00	4	26.08		00	00	4	26.08
Total	2	4.35	18	82.61		5	26.08	25	100

$$X^2 = p=0,724 < 0,05$$

Según la prueba del chi cuadrado el valor calculado (0.724) permite señalar que existe correlación alta entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente a un nivel de probabilidad de ocurrencia del 95%, encontrando un valor mayor a ( $p < 0,05$ ).

Se observa que en el cruce de variables de la tabla que contiene el mayor porcentaje es aquel en el que se cruzan el nivel regular entre las dos variables. Por tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

## 5.6. DISCUSION DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos por otros investigadores son coincidentes con los resultados obtenidos en la presente investigación por Lopez (2006), quien en su trabajo investigación, titulada: “Estilos de liderazgo en directores y su relación con la satisfacción laboral de los profesores de instituciones educativas secundarias de la ciudad del Cusco en el año 2005”, realizado en la Escuela de Post Grado de la UNSAAC, para optar el grado académico de Magister en Administración, con mención en Gerencia de la Educación, arriba a la siguiente conclusión más importante: “El estilo de liderazgo que presentan los directores de las instituciones educativas secundarias de la ciudad del Cusco es diverso, por cuanto varían desde el liderazgo transformacional, pasando por el transaccional hasta el laissez Faire. Las características de los estilos de liderazgo en los directores de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Cusco se presentan favorables en cuanto a carisma, actuación del directivo/a e inspiración, en cambio son desfavorables en las dimensiones de estimulación intelectual, tolerancia psicológica, consideración individual y participación”.

Por su parte, Chavez (2007), en la investigación que desarrollo, con el título: “Estilos de liderazgo en los institutos superiores pedagógicos privados de la ciudad del Cusco”, realizado en la Escuela de Post Grado de la UNSAAC, para optar el grado académico de Magister en Administración, con mención en Gerencia de la Educación, quien en sus conclusiones afirma que, los estilos de liderazgo empleados en los diferentes institutos superiores pedagógicos privados del Cusco, son totalmente heterogéneos, más aún respecto a las percepciones de los actores educativos, los cuales tienen diferentes percepciones respecto a la predominancia de los estilos de liderazgo.

Por su parte, Enríquez, (2008), también en sus resultados es coincidente, en el trabajo de investigación que presenta con el título: “El liderazgo de los directores y su influencia en la gestión de las instituciones educativas del nivel secundario de la UGEL de la provincia de Canas – Cusco 2008”, en sus conclusiones menciona que en las Instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Canas, las diversas acciones de liderazgo y gestión están centradas en el prestigio del director, demostrando que la organización escolar en el campo pedagógico es negativo, porque solamente emplean un liderazgo benevolente-autoritario, lo que incide en que la participación de los docentes sea limitado y perjudique el clima institucional reflejado en las buenas relaciones interpersonales, no permitiendo desarrollar

la gestión institucional y la actitud por parte de los directores en estas instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Canas, no genera confianza y seguridad en los docentes al momento de tomar decisiones frente a la gestión pedagógica, administrativa e institucional que realizan, lo que genera desconfianza y toman actitudes negativas frente al liderazgo del director.

Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación también tiene el mismo procedimiento ya que los trabajos de investigación con diseño transversal correlacional aplican la misma técnica estadística para procesar los datos recogidos y además los procesos de análisis conducen a establecer niveles de correlación existente entre las variables en estudio.

## CONCLUSIONES

### **Primera:**

Existe una correlación alta entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial y Primaria de la Red Educativa Rondocan, UGEL Paruro, 2018, este hecho se demuestra con la prueba del chi cuadrado aplicado que da como resultado (0.724) el que permite señalar que existe correlación alta entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente.

### **Segunda:**

El estilo de liderazgo directivo que más predomina en las instituciones educativas en estudio es el estilo de liderazgo autocrático, el que se encuentra en el nivel alto, seguida del estilo de liderazgo democrático el que se encuentra en el nivel medio.

### **Tercera:**

El nivel de desarrollo que tiene el estilo liderazgo directivo aplicado en las instituciones educativas en estudio de acuerdo al 39% de los profesores encuestados el liderazgo directivo, se encuentra en el nivel regular, el 37% de ellos mencionan que corresponde a nivel buena.

### **Cuarta:**

El nivel de desarrollo que tiene el desempeño docente en función a cada uno de sus dimensiones, en las instituciones educativas en estudio, se evidencia que en la dimensión técnico pedagógico, según manifiestan los profesores, el 60% de ellos consideran el desarrollo de esta dimensión como regular, el 24% menciona que es deficiente y solo el 16% de los profesores restantes consideran como buena el desempeño docente en esta dimensión; los resultados de la dimensión científico, de acuerdo a las respuestas de los profesores, el 48% de ellos consideran como deficiente el dominio científico de parte de los profesores, el 40% de los profesores menciona que es regular y solo el 12% de ellos menciona que es

buena; por otra parte en la dimensión responsabilidad, el 56% de los profesores consideran que el trabajo docente se desarrolla con responsabilidad, el 32% de ellos dicen que es regular la responsabilidad y solo el 12% lo considera el desempeño docente como responsable.

**Quinta:**

El nivel de desarrollo que tiene el desempeño docente en las instituciones educativas en estudio de acuerdo al 44% de los profesores encuestados es regular, mientras que para el 28% de ellos es buena y para el 28% de los profesores restantes, el desempeño docente es deficiente.

## RECOMENDACIONES

### **Primera:**

A las autoridades de las instituciones educativas materia en estudio se les recomienda que deben hacer proceso reflexivo sobre el estilo de liderazgo directivo asumido ya que no contribuye en la mejora del desempeño docente, para lo cual organizar taller de liderazgo transformacional que en estos tiempos es lo más eficaz.

### **Segunda:**

Los profesores y el personal directivo deben promover la organización de cursos taller sobre estilos de liderazgo democrático y transformacional con especialistas, con el fin de mejorar no solo el desempeño docente sino también de generar un mejor clima organizacional y laboral.

### **Tercera:**

Tomar en cuenta el liderazgo directivo que se maneja en las instituciones educativas y relacionarlo con el desempeño de nuestros docentes y hacer un seguimiento de la orientación que viene dándole al curso a fin de poder redirigir cualquier tipo de comportamiento que suponga una limitante en el cumplimiento de sus funciones.

### **Cuarta:**

Se recomienda a los directivos crear el clima de confianza con todos los actores educativos a fin de que los beneficiados sean los estudiantes. Desarrollar talleres para los docentes donde se trabaje aspectos del desempeño docente con la finalidad de mejorar la enseñanza y así obtener mejores resultados en los estudiantes

**Quinta:**

Es importante que exista una estrecha relación de coordinación entre el personal directivo con los docentes, personal administrativo y demás miembros de la comunidad educativa para desarrollar con éxito la planificación, ejecución y evaluación de los procesos técnico-pedagógicos de la instituciones especialmente el proceso de autoevaluación, como inicio de la mejora de la educación, ello además obliga a que el docente pueda comprometerse a organizar mejor su trabajo, por consecuencia el estudiante al evaluar su propia actuación y de los docentes también mejorara en el desarrollo de sus habilidades, capacidades y destrezas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, O. (1999). *Gestión educativa: Enfoques y procesos*. Lima.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa*. Lima: Fondo Editorial Universidad Alas Peruanas.
- Alvarado, O. (2006). *Administración del personal docente*. Lima: Editorial Udegraf.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-13.
- Carr, D. (2003). *Making sense of education*. Londres: Editorial Routledge Falmer.
- Cavalcante, J. J. (2004). *Satisfacción en el Gestión de Proyectos educativos: lineamientos metodológicos*. Lima: Fondo editorial de la UNMSM.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Editorial Asociación Gráfica Educativa.
- Delgado, E. (2004). *Actitudes hacia las matemáticas y su relación con el rendimiento escolar en alumnos del primer año de secundaria*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del tercer milenio*. Lima: Editorial EDIAS.
- Feldman, D., & Palamidessi, M. (2000). *Programación de la enseñanza en la universidad. Problemas y enfoque*. Buenos Aires: Editorial Colección Universidad y Educación.
- Fierro, C., Fortoul, B., & Rosas, L. (2000). *Transformando la práctica docente: Una propuesta basada en la investigación acción*. Madrid: Editorial Paidós.
- Fischman, D. (2010). *El líder transformador*. Editorial Planeta Perú SA: Lima.
- Fischman, D. (2017). *El camino del líder. Historias ancestrales y vivencias personales*. Lima: Editorial Planeta Perú SA.
- Guerrero, L. (2008). Desarrollo docente, aportes para el debate. *Revista Foro Educativo*, 115-128.
- Howell, J. P., & Costley, D. L. (2001). *Understanding behaviors for effective*. Nueva York: Prentice Hall.

- Klingner, E., & Nalbandian, J. (2002). *Administración del Personal en el sector público*. México DF: ELIAC.
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo*. México DF: Editorial Thomson.
- Marchesi, U. (2007). *Sobre el bienestar de los docentes: Competencias, emociones y valores*. Madrid: Editorial Alianza.
- Mateo, J. (2005). *La Evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Lima: ICE-HORSORI.
- Mérida, V. E. (2018). *Evaluación del desempeño docente en el sector público*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Ministerio de Educación. (2007). *Sistema de evaluación de desempeño docente SEDD. Programa de educación en áreas rurales PEAR*. Lima: MED, Gestión pedagógica.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del buen desempeño docente*. Lima. Obtenido de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_docente.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf)
- Monrroy, M. (2012). *Desempeño docente y rendimiento académico en matemática de los alumnos de una institución educativa de Ventanilla*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012\\_Monrroy\\_Desempe%C3%B1o-docente-y-rendimiento-acad%C3%A9mico-en-matem%C3%A1tica-de-los-alumnos-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla-Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Monrroy_Desempe%C3%B1o-docente-y-rendimiento-acad%C3%A9mico-en-matem%C3%A1tica-de-los-alumnos-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla-Callao.pdf)
- Munch, L. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México DF: Editorial Trillas.
- Reyes, V., Trejo, M. D., & Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-36.
- Rizo, H. (2005). *Evaluación del desempeño docente*. Bogotá: Editorial del Magisterio.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2006). *Lider y liderazgo*. México DF: Editorial Pearson.
- Rueda, M., & Landesmann, M. (1999). Un Instrumento de evaluación formativa para profesores de ciencias de la nutrición y de los alimentos. *Pensamiento Universitario 88 de la UNAM*.
- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planeacion estrategica*. España: Editorial Norma.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Business Support Aneth S.R.L.

- Simari, G., & Torneiro, M. (02 de Mayo de 2009). *Educar. El portal educativo del estado Argentino*. Obtenido de El portal educativo del estado Argentino: <http://portal.educ.ar/debates/eid/docenteshoj/evaluacion/autoevaluaciondocente-un-mome.php>
- Smith, P., & Peterson, M. (1990). *Liderazgo organización y cultura: Un modelo de dirección de sucesos*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Solórzano, J. (2007). *El portal de paradigmas. Para organizaciones competitivas* (Primera ed., Vols. I-III). Lima: Fondo Editorial UNMSM.
- Sosik, J., Potosky, D., & Jung, D. (2002). Adaptive self regulation: Meeting others' expectations of leadership and performance. *The Journal of Social Psychology*, 211-232.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, V(5), 149-156. Obtenido de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55121025022.pdf>
- Villarreal, I. Y. (2018). *Desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en estudiantes del VI ciclo de enfermería Universidad San Pedro Huacho 2015*. Huacho: Universidad San Pedro.
- Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de independencia*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/zarate\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/zarate_rd.pdf)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL Y PRIMARIA DE LA RED EDUCATIVA DE RONDOCAN, UGEL PARURO, 2018.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis general	<b>VARIABLE DE ESTUDIO 1:</b> Estilos de liderazgo directivo	<b>Tipo de investigación</b> Teórica o Sustantiva.
¿Cómo es la correlación existe entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial y Primaria de la Red Educativa Rondocan, UGEL Paruro, 2018?	Determinar la correlación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial y Primaria de la Red Educativa Rondocan, UGEL Paruro, 2018.1	El nivel de correlación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial y Primaria de la Red Educativa Rondocan, UGEL Paruro, 2018, es positiva y bajo.	<b>DIMENSIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estilo de liderazgo autocrático.</li> <li>▪ Estilo de liderazgo democrático.</li> <li>▪ Estilo de liderazgo permisivo.</li> </ul>	<b>Nivel de investigación</b> Relación o Correlación. <b>Diseño de investigación</b> correlacional transversal
Problema secundario	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	<b>VARIABLE DE ESTUDIO 2:</b> Desempeño docente	<b>Población</b> 06 docentes-encargados de dirección, 19 docentes de aula y 08 docentes encargados de dirección
a) ¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo directivo con el aspecto personal y social del desempeño docente en las instituciones educativas en estudio? b) ¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo directivo con el aspecto institucional y administrativo del desempeño docente en las instituciones educativas en estudio? c) ¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo directivo con el aspecto pedagógico y	a) Evaluar la relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo con el aspecto personal y social del desempeño docente en las instituciones educativas en estudio. b) Establecer la relación existente entre el estilo de liderazgo directivo con el aspecto institucional y administrativo del desempeño docente en las instituciones educativas en estudio. c) Determinar la relación que existe entre el estilo de	a) El estilo de liderazgo directivo que predomina en las instituciones educativas en estudio es el estilo autocrático, seguida del estilo de liderazgo directivo permisivo. b) El nivel de desarrollo del estilo liderazgo directivo en las instituciones educativas en estudio, es regular. c) El nivel de desarrollo que tiene el desempeño docente en función a cada una de sus dimensiones, en las instituciones educativas en	<b>DIMENSIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dominio técnico-pedagógico.</li> <li>▪ Dominio científico.</li> <li>▪ Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.</li> <li>▪ Relaciones interpersonales.</li> </ul>	<b>Muestra</b> Se aplicó la técnica de muestreo no probabilístico  <b>Técnicas de recolección de datos</b> Se aplico el cuestionario

<p>didáctico del desempeño docente en las instituciones educativas en estudio?</p> <p>d) ¿Es posible plantear lineamientos de estilo de liderazgo pertinente, para mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas en estudio?</p>	<p>liderazgo directivo con el aspecto pedagógico y didáctico del desempeño docente en las instituciones educativas en estudio.</p> <p>d) Plantear lineamientos de estilo de liderazgo pertinente, para mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas en estudio.</p>	<p>estudio, es regular en cada dimensión.</p> <p>d) El nivel de desarrollo tiene el desempeño docente en las instituciones educativas en estudio, es regular.</p>		
---	---	---	--	--

**ANEXO 2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN EDUCACION, MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**ENCUESTA PARA PROFESORES****INSTRUCCIONES:**

Estimado (a) profesor (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad, la obtención de información acerca del estilo de liderazgo directivo que se evidencia en el personal directivo de la institución educativa. La encuesta es anónima; por favor responde con sinceridad, según la siguiente escala de valoración:

0) NUNCA    1) A VECES    2) SIEMPRE

N°	ITEMS	Escala		
		0	1	2
1	El director da órdenes y exige su cumplimiento de inmediato.			
2	Al director sólo le interesa el cumplimiento de las órdenes dadas por él.			
3	El director demuestra una comunicación vertical generalmente.			
4	El director no permite que se le contradiga su posición.			
5	El director levanta el tono de voz con facilidad cuando alguien manifiesta que no está de acuerdo con él.			
6	El director solo escucha la opinión de sus allegados.			
7	El director ejecuta acciones sin consulta de nadie.			
8	El director no respeta los acuerdos y termina haciendo lo que él quiere.			
9	El director se ufana de su poder como director.			
10	El director utiliza el memorándum como mecanismo para hacer cumplir sus órdenes.			
11	El director escucha a todas las partes antes de tomar una decisión.			
12	El director sabe escuchar a los agentes de la institución educativa.			
13	El director escucha con atención las opiniones contrarias a las de él.			
14	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.			
15	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas generando compromisos.			
16	El director realiza recomendaciones y orientaciones antes de sancionar.			
17	El director respeta los espacios de cada uno de sus subordinados.			
18	El director se sitúa como uno más de los grupos de trabajo.			
19	Cuando se tiene que ejecutar una actividad en la institución el director es el primero en ponerse a trabajar.			
20	El director alienta la participación de todos sus subordinados.			
21	El director da libertad excesiva a sus subordinados.			
22	El director no hace cumplir los acuerdos tomados en asamblea.			
23	El director demuestra debilidad en el manejo del grupo.			
24	El director no toma decisiones propias.			

25	Cuando tiene que tomar decisiones el director deja a que otros la tomen por él.			
26	Cuando se presenta un problema al director no se ubica.			
27	El director durante el desarrollo de asambleas y/o reuniones se muestra dubitativo y poco participativo.			
28	El director siempre hace responsables a los otros de lo que sucede en la institución.			
29	El director se desentiende de sus responsabilidades.			
30	El director es el último en enterarse lo que sucede en la escuela.			

Gracias.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
ESCUELA DE POST GRADO**

**MAESTRIA EN EDUCACION, MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**ENCUESTA PARA DIRECTORES**

**INSTRUCCIONES:**

Estimado (a) profesor (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad, la obtención de información acerca del desempeño docente, en los profesores la institución educativa. La encuesta es anónima; por favor responde con sinceridad, según la siguiente escala de valoración:

0) NUNCA    1) A VECES    2) SIEMPRE

N°		Escala		
		0	1	2
1	Presenta y expone con claridad sus programaciones curriculares y sus unidades didácticas de su área académica al inicio del año escolar.			
2	Desarrolla contenidos curriculares de sus áreas curriculares de acuerdo a lo organizado en sus programaciones curriculares.			
3	Prepara sus clases y materiales didácticos con anticipación.			
4	Emplea una metodología activa para promover el aprendizaje.			
5	Logra incorporar contenidos transversales y otros temas contextualizados en su propuesta curricular.			
6	Promueve el desarrollo de habilidades del pensamiento: análisis, creatividad, valoración crítica y solución de problemas.			
7	Desarrolla sus clases teniendo en cuenta lo señalado en las rutas del aprendizaje de su respectiva área curricular.			
8	Se capacita continuamente con el fin de fortalecer sus competencias pedagógicas y tener capacidad de autorreflexión sobre su práctica docente y autonomía profesional.			
9	Demuestra tener conocimiento sobre la especialidad en su formación profesional.			
10	Presenta los conocimientos dentro de una secuencia lógica y didáctica facilitando la comprensión de sus estudiantes.			
11	Refuerza los aprendizajes adecuadamente de los estudiantes sobre aciertos y errores de la evaluación.			
12	Elabora instrumentos de evaluación que brinde una diversidad de informaciones sobre el aprendizaje de los alumnos.			
13	Propicia diferentes formas de aprender entre sus estudiantes (auto aprendizaje, aprendizaje cooperativo e interaprendizaje).			
14	Emplea un vocabulario acorde con las características cognitivas y culturales durante la sesión de aprendizaje.			
15	Autoevalúa sus prácticas pedagógicas teniendo como referencia el Marco de Buen Desempeño Docente.			
16	Concibe que el monitoreo realizado por el director de la Institución Educativa ha contribuido a mejorar su desempeño laboral y su responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.			
17	Demuestra responsabilidad social en el cumplimiento de sus deberes.			

18	Considera que la responsabilidad frente a los aprendizajes de los estudiantes ha influido para innovar su tarea pedagógica.			
19	Promueve proyectos de investigación e innovación educativa dentro de la Institución.			
20	Contribuye a la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión de la IE.			
21	Asiste puntualmente a la escuela y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva.			
22	Motiva a los estudiantes para que se interesen por su área curricular.			
23	Es respetuoso en el trato con los estudiantes, inculcándoles buenos valores y actitudes.			
24	Considera que la orientación académica, socio-afectiva contribuye en el desarrollo personal de los alumnos.			
25	Cumple adecuadamente las labores de tutoría.			
26	Promueve la diversidad de opinión y el consenso entre los estudiantes.			
27	Respeto las opiniones de sus colegas y promueve el acuerdo mesurado en las reuniones.			
28	Establece relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes de su comunidad educativa			

Gracias.

### ANEXO 3. EVIDENCIA FOTOGRÁFICA



En la fotografía se muestran a la investigadora orientando la encuesta e informándose sobre la relación docente directora.



En las fotografía se muestra a la investigadora aplicando la encuesta a los docentes y directora sobre como su desempeño y liderazgo influye en los aprendizajes de los niños niñas.



Se muestra a la investigadora haciéndose conocedora de como el desempeño de la docente influye en los aprendizajes de los niños niñas.



En la fotografía se muestran a la investigadora coordinando con el coordinador de la RER. Rondocan para la aplicación de las encuestas e informándose sobre la relación docente - director.