



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones  
educativas de inicial - RED 12 - UGEL 07 Chorrillos, 2016.

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Educación

**AUTOR:**

Br. Maritza Barboza Mullisaca

**ASESOR:**

Dr. John Morillo Flores

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ – 2017**

**Página del Jurado**

Dr. Angel Salvatierra Melgar

Presidente

Dra. Luzmila Garro Aburto

Secretario

Dra. Gladys Sánchez Huapaya

Vocal

### **Dedicatoria**

A Dios por ser mi luz, mi guía, por bendecirme día a día; a mi familia por comprenderme por aquellos momentos que no pude compartir con ellos y estar siempre pendientes de la tarea que como docente realizo.

### **Agradecimiento**

Agradezco a las Directoras de la Red 12 de Chorrillos y a sus docentes, quienes con entusiasmo y dedicación realizan la gran tarea de la transformación en la educación. Así mismo a los docentes de la Escuela de Post Grado, que con su experiencia han logrado la culminación de este trabajo.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Barboza Mullisaca Maritza, estudiante del Programa Maestría en Educación con Mención en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 10184280, con la tesis titulada “Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de inicial – Red 12 – UGEL 07 Chorrillos, 2016”

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) Respeté las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- 3) La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 28 de abril del 2017

---

Bach.Barboza Mullisaca Maritza

DNI 10184280

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado

Pongo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Inicial - RED 12 - UGEL 07 Chorrillos, 2016.

Con lo cual cumplo con lo exigido por las normas y reglamentos de la Universidad y la Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU) para optar el grado de Magíster en Educación.

La presente investigación es de tipo básica descriptiva correlacional y tiene como objetivo determinar la relación del Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en instituciones educativas de inicial - RED 12 - UGEL 07 Chorrillos, 2016. La tesis se desarrolla en siete capítulos: En el primer capítulo se expone la introducción, el segundo capítulo corresponde al marco metodológico, el tercer capítulo se refiere a los resultados, el cuarto capítulo está dedicado a la discusión, el quinto capítulo a las conclusiones, el sexto a las recomendaciones, en el séptimo capítulo se desarrollan las referencias y el capítulo octavo a los anexos.

Esperando señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por vuestra universidad y merezca su aprobación.

## Índice

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
<b>1.1 Antecedentes</b>	
1.3 Justificación	40
1.4 Formulación del Problema de investigación	41
1.5 Hipótesis:	42
1.6 Objetivos	42
<b>II. Marco Metodológico</b>	
2.1. Variables	45
2.2. Operacionalización de variables	45
2.3. Metodología	47
2.4. Tipo de estudio	48
2.5. Diseño de la investigación	48
2.6. Población, muestra y muestreo	49
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
2.8 Métodos de análisis de datos	55
<b>III. Resultados</b>	
3.1 Descripción de los resultados de la variable: Liderazgo Directivo	57
3.2. Contrastación de hipótesis	65
<b>IV. Discusión</b>	68
<b>V. Conclusiones</b>	73
<b>VI. Recomendaciones</b>	75

<b>VII. Referencias</b>	77
<b>Anexos</b>	
Anexo A: Matriz de consistencia	85
Anexo B. Matriz de operacionalización de las variables	88
Anexo C. Juicio de Expertos	93
Anexo D. Instrumentos	111
Anexo E. Base de datos de confiabilidad	116
Anexo F. Correlaciones de Spearman	124
Anexo G. Solicitud y oficio a coordinadora de RED	125
Anexo H. Artículo Científico	128

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Dimensiones e Indicadores de la Variable 1: Liderazgo directivo.	46
Tabla 2.	Dimensiones e Indicadores de la Variable 2: Desempeño docente.	47
Tabla 3.	Población de estudio.	50
Tabla 4.	Distribución de la población.	50
Tabla 5.	Validez por juicio de expertos	54
Tabla 6.	Prueba de confiabilidad del instrumento de la variable liderazgo directivo.	54
Tabla 7.	Prueba de confiabilidad del instrumento de la variable desempeño docente.	55
Tabla 8.	Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de Liderazgo Directivo.	57
Tabla 9.	Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de Liderazgo Directivo por dimensión.	58
Tabla 10.	Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de Orientación de los Procesos Pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	59
Tabla 11.	Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de Desempeño Docente.	60
Tabla 12.	Distribución de frecuencias y porcentajes de la Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	61
Tabla 13.	Distribución de frecuencias y porcentajes de la Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	62
Tabla 14.	Distribución de frecuencias y porcentajes de la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	63

Tabla 15. Distribución de frecuencias y porcentajes del Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	64
Tabla 16. Coeficiente de correlación de Spearman del Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente.	65
Tabla 17. Coeficiente de correlación de Spearman de la gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje y el desempeño docente.	66
Tabla 18. Coeficiente de correlación de Spearman de la orientación de los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes y el desempeño docente.	67

## Índice de Figuras

Figura 1. Esquema de tipo de diseño.	49
Figura 2. Distribución porcentual según nivel de gestión de Liderazgo Directivo.	57
Figura 3. Distribución porcentual de la gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje.	58
Figura 4. Distribución porcentual de la Orientación de los Procesos Pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	59
Figura 5. Distribución porcentual según nivel de desempeño docente.	60
Figura 6. Distribución porcentual de preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	61
Figura 7. Distribución porcentual de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	62
Figura 8. Distribución porcentual de la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	63
Figura 9. Distribución porcentual del desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	64

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar el grado de relación que existe entre el Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en instituciones educativas de inicial - RED 12 - UGEL 07 Chorrillos, 2016.

El tipo de estudio que se consideró fue de tipo básica con el diseño de investigación no experimental de tipo correlacional, porque se buscó determinar el grado de relación que existe entre las dos variables de estudio; lo que permitió realizar la investigación en una muestra de 78 colaboradores a quienes se le aplicó los cuestionarios con una escala nominal tipo Likert aplicándose la técnica de encuesta.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que existe relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos ( $r= 0,690$  y  $p= 0,000$ ). Este grado de correlación nos indicó que la relación entre las variables fue positiva y tiene un nivel de correlación moderada en los docentes en instituciones educativas de inicial - RED 12 - UGEL 07 Chorrillos, 2016.

**Palabras clave:** liderazgo directivo, desempeño docente, docentes.

## Abstract

The objective of this research was to determine the degree of relationship between managerial leadership and teaching performance in early educational institutions – Network 12 – Local Educational Management Unit 07, Chorrillos, 2016.

The type of study considered was the basic type with the non-experimental investigation design of correlational type, because this investigation sought to determine the degree of relationship that exists between the two study variables; Which allowed to carry out the research in a sample of seventy eight collaborators to whom the questionnaires were applied with a nominal Likert scale using the survey technique.

The obtained results allowed to conclude that there is a relation between the managerial Leadership and the Teaching Performance in the educational institutions of the Network 12 Local Educational Management Unit 07 Chorrillos ( $r = 0.690$  and  $p = 0.000$ ). This degree of correlation indicated that the relationship between the variables was positive and it has got a moderate level of correlation in teachers of early educational institutions - Network 12 - Local educational management unit 07 Chorrillos, 2016.

**Key words:** managerial leadership, teaching performance, teachers.

## **I. Introducción**

La educación en nuestro país tiene necesidades y demandas, que representan retos y desafíos por solucionar; siendo la prioridad el impulsar el cambio de los procesos educativos para transformar la dinámica, estructura y organización de la educación y lograr resultados en el aprendizaje de los estudiantes. En ese sentido, la escuela, representa la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (MINEDU, 2003), variando su situación según al contexto de ubicación y nivel. Cabe señalar, que la mayoría de escuelas presentan carencias y dificultades que afectan el logro del aprendizaje y la formación integral de sus estudiantes, motivando la adopción de medidas para impulsar su función educativa.

Una modalidad, de reforma de la educación comprende transformar la gestión que realizan los directores. En consecuencia, esta acción del directivo es indirecta, pues es el docente quien ejerce la acción directa; sin embargo, la influencia del directivo es clave para mejorar el aprendizaje, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela; concluyéndose que el rol del director en la mejora de la calidad educativa es importante.

En el contexto educativo de nuestro país, se requiere de directores que ejerzan un óptimo liderazgo, para lograr armonizar los factores de calidad con los procesos de aprendizaje para el cambio pedagógico, pues quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, no podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

Es necesario precisar que todo director debe ejercer un modo de liderar su institución, con la finalidad de satisfacer las expectativas de los elementos que componen la comunidad educativa, buscando integrar las necesidades, solicitudes y oportunidades de su realidad docente laboral, con las posibilidades y potencialidades de su propia institución. Estas acciones demuestran, no solo el cumplimiento de la función del puesto, sino la actitud sinérgica (del interior hacia el exterior) que efectúa para optimizar la mejora de la calidad educativa, propuesta por el Estado.

Al respecto Rojas y Gaspar (2006), sostienen que los directores de los centros escolares son responsables de la organización y gestión de la enseñanza,

así como de las condiciones de los aprendizajes; debiendo ambas tareas, ser efectuadas en forma óptima a fin de alcanzar el mejoramiento de la calidad educativa; por lo que esta labor deberá ser coordinada, dentro de un ambiente de confianza y motivación (pp. 150-151).

Uribe (2007, p. 149) refiere que “así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar”. Si además de requerir una actitud positiva y una adecuada voluntad de los docentes para contribuir al cambio en la institución educativa, también se necesita de personas que escuchen a los docentes, que les muestren las nuevas posibilidades que el cambio ofrece, que se hagan cargo de sus reclamos, que atiendan a su resignación, y que transformen ese ánimo en resolución, en esperanza” (Rojas, 2006, p. 34).

Es entonces que entre estas personas líderes se encuentren los directores de las instituciones educativas. Asimismo, refiere Pareja (2007) que el liderazgo es una cualidad innata en la organización educativa, la cual dispone de sus particularidades y peculiaridades propias; donde “el liderazgo que en ellas se experimente es el que imprime un carácter específico a las distintas fases de desarrollo” (p. 13). De igual modo, Rojas (2005, p. 10) expresa que “el liderazgo auténtico que puede tener el equipo directivo incide en la mejora de su propia unidad escolar, no sólo por los resultados institucionales, sino que también, por las múltiples tareas que le competen al equipo en su conducción”. En ese sentido, constituye el liderazgo un factor determinante que el director escolar debe ejercer sobre sus docentes para contribuir a generar un buen clima organizacional, además de ser el elemento básico para la medición de la calidad de la educación.

## **1.1 Antecedentes**

### **Antecedentes internacionales**

Luego de recopilar información sobre las variables de investigación, se obtuvo los siguientes resultados:

Cabrera (2014) en el estudio descriptivo *"Análisis de tipos de liderazgo en coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor Oriente (EANOR), ubicada en los Llanos de la Fragua, Zacapa"* buscó identificar el perfil de liderazgo que ejercen los coordinadores de áreas de trabajo de la escuela en mención. Para tal fin, los sujetos de estudio fueron personas mayores de edad, hombres y mujeres entre los 20 y 50 años, donde efectuó entrevistas a 12 personas que representaron el total de la población investigada, ubicados en mandos de coordinación. Para tal fin empleó instrumentos pre –diseñados como el Test de Liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE; Test de Inteligencia Emocional del autor Weisinger H; y la herramienta cuestionario MBTI Myers BriggsType Indicator, elaborado por las autores Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers, con la finalidad de determinar el tipo de liderazgo, no aplicando ningún cálculo de muestreo; llegando a la conclusión que todas las empresas requieren de un liderazgo que fortalezca los equipos de trabajo, habiendo recomendado, que es importante que los líderes fomenten en sus colaboradores la confianza de descubrir su talento humano y expresar sus ideas, para enriquecer las actividades diarias que realizan.

Escobar (2014) en el estudio *descriptivo "Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango"*, buscó establecer el estilo de liderazgo en los directores de los colegios mencionados; para lo cual trabajó con cuatro colegios, de un total de once, los cuales imparten educación media diversificada en la cabecera departamental de Huehuetenango, siendo los sujetos específicos 5 directores y 59 catedráticos; para lo cual, no empleo estimación muestra alguna; aplicando como instrumento de evaluación, el cuestionario Estilos de Liderazgo, elaborado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), que mide la tendencia hacia un estilo de liderazgo en cada sujeto de investigación; concluyendo que el estilo de liderazgo predominante es el autocrático, pues presenta un nivel medio/alto en la escala, que supera al estilo liberal del nivel medio. Recomendando entonces que los directores transmitan en sus docentes un liderazgo democrático con cualidades de libertad, pues, al tener trato directo con personas, podrían repercutir negativamente la existencia de un alto autoritarismo.

Martínez (2011) en su investigación "*Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes adscritos al departamento de preescolar de Luz, en Venezuela, Universidad del Zulia*" determinó la relación del clima organizacional y el desempeño laboral, siendo esta investigación tipo descriptiva correlacional-analítica, tomando para ello una muestra a 1 jefe de departamento, 13 docentes y 60 alumnos; empleando la técnica de la observación, calculando el Coeficiente de Pearson para determinar la correlación entre las variables Clima Organizacional y Desempeño laboral, obteniendo como resultado 0,269, lo que representa como una correlación positiva débil, indicando que el clima organizacional influye débilmente en el desempeño laboral de los docentes del Departamento de Educación Preescolar de Luz.

Raxuleu (2014) en el estudio "*Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07 Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.) en la Universidad Rafael Landívar,*" el liderazgo efectivo y el buen desempeño pedagógico docente son los dos factores determinantes en la calidad del proceso educativo, las cuales requieren disponer de altas capacidades, cualidades y actitudes de los directivos, así como las actividades de docencia para afrontar los objetivos y exigencias, que están identificadas con la sucesión de cambios inmediatos y repentinos en su estructura organizativa y recorrido histórico. No obstante, en los institutos de educación básica, los directivos y docentes, se encuentran con dificultades en el desarrollo de sus atribuciones debido a diversas e históricas causales. El estudio es de tipo descriptivo correlacional y su objetivo principal, es describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente. La población objeto de estudio fue de 237 sujetos, siendo 9 directores, 70 docentes y 158 estudiantes del grado de tercero básico de los institutos del Distrito Escolar No. 07 -06-03, con sede en la aldea La Ceiba, municipio de Santa Catarina Ixtahuacán del departamento de Sololá. Para la obtención de datos se empleó la técnica de la encuesta, aplicándose 3 cuestionarios de investigación, utilizando un muestreo probabilístico aleatorio simple, estratificado o de afijación proporcional para estimar la cantidad de

estudiantes encuestados por instituto. Estadísticamente, se aplicó la Fiabilidad de Proporciones y la Correlación de Pearson. El estudio demostró entonces que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.

Risco (2015) en su *investigación “Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas, Universidad de Valencia”*, se ubica en el campo de la investigación cuantitativa y cualitativa con características (Campos, 2009): Exploratoria, Descriptiva, Correlacional, Expost facto, empleando una muestra de estudio de 70 docentes, comprobándose que no existe correlación entre las variables sexo, edad, tiempo de servicio, ni nivel de estudio de los directivos, ni el tamaño de la institución educativa, con el liderazgo de los directivos. Una conclusión de la presente investigación es que todos los directivos, inconscientemente, se han asignado altas puntuaciones en los factores de liderazgo, sin embargo, en la mayoría de los casos, sus docentes no tienen la misma percepción sobre su desempeño. Este estudio en la parte cualitativa, sostiene que los directivos no son seleccionados apropiadamente para la labor que se les asigna, ni el sistema administrativo les apoya para ejercer su liderazgo pedagógico. Asimismo, se observa que los directivos no tienen la autoestima requerida para las funciones de liderazgo que deberían desempeñar, no estando en condiciones de conducir un grupo de profesionales de la educación con una misión tan importante como es la educación.

### **Antecedentes nacionales**

Asimismo, procedí a recopilar información de procedencia nacional acerca del tema en cuestión, y tuve los siguientes resultados:

Sorados (2010), mediante un estudio descriptivo correlacional, determinó que en una probabilidad del 95%, el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima en el 2009. Para tal efecto, consideró como población a alumnos, docentes, trabajadores y directores pertenecientes a tres centros escolares, tomando como muestra a 20 sujetos, empleando como instrumentos de estudio la ficha de observación, encuesta y entrevista no

estructurada. La prueba de correlación de Pearson determinó una  $r = .949$ , donde la dimensión pedagógica del liderazgo directivo tenía una mayor relación con la calidad de la gestión educativa, observándose la correlación parcial significativa de  $r = .937$ . Por otro lado, la dimensión institucional es la de menor relación con la gestión educativa ya que la correlación parcial directa fue de  $r = .461$ .

Respecto al desempeño docente Espinoza (2010), en su tesis de maestría *“Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820”*, evaluó a una población de 28 docentes de la mencionada institución educativa en el año 2009, para determinar la influencia del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP) en relación al nivel de desempeño didáctico de los docentes. En tal ocasión, empleó la encuesta de opinión para establecer el grado de aceptación y cumplimiento de la aplicación del plan de capacitación, además de una lista de cotejo para analizar la metodología de los profesores en su desempeño didáctico en el aula. Al término de la aplicación de estos dos instrumentos, se determinó que existe un 60% de grado de aceptación del programa, y un nivel de eficacia significativo de 66% en relación al desempeño didáctico de los docentes de educación primaria.

Existe un estudio descriptivo simple de los estilos de liderazgo de los directores de cuatro instituciones educativas. Juárez (2010), en su tesis de maestría aplicó un cuestionario, validado por expertos y de una confiabilidad de 956 en el alfa de Cronbach, sobre una muestra elegida de manera probabilística estratificada de 102 docentes, para conocer la percepción de los tipos de liderazgo de sus directores; evidenciándose al término la preferencia del estilo de liderazgo autoritario, seguido del estilo liberal, estableciéndose que los directores ejercen una comunicación vertical y sancionadora, además de decidir individualmente sin considerar las opiniones e ideas del personal.

Castillo (2010), en su investigación de naturaleza descriptiva correlacional sobre liderazgo directivo, buscó verificar la existencia de la relación entre el liderazgo de la directora de la institución educativa inicial N° 87 del Callao y el

desempeño laboral de sus docentes; empleando como instrumentos de recolección de datos la encuesta y un cuestionario de autoevaluación docente, que fueron aplicados a una muestra conformada por 110 padres de familia elegidos al azar de las aulas de los niños de 3, 4 y 5 años de edad, y a 11 docentes de la institución; determinándose que no existe relación entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño medio de las docentes.

Asimismo, Reyes (2012) en su tesis de maestría, intento determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao del distrito de Ventanilla en el año 2009; donde la encuesta sobre liderazgo directivo y la ficha de evaluación del desempeño docente, se aplicaron sobre el total de la población de 40 profesores, estableciéndose que no hay correlación entre los aspectos de estudio, y se concluyó que el desempeño docente depende de factores como clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo del director es un aspecto más.

### **1.2.1 Bases teóricas de la variable liderazgo directivo**

#### **Definiciones**

El liderazgo es el conjunto de habilidades que pone de manifiesto el ser humano para poder influir sobre los demás. Al respecto, Chiavenato (2008) afirma que:

Una característica importante de la definición del liderazgo es que es un proceso por medio del cual un individuo ejerce influencia sobre otros, y la forma de que una persona influye en otra es a través del poder, esto es, el control que una persona posee y puede ejercer sobre otra (p.90).

El liderazgo se hace manifiesto cuando un individuo que representa ser el líder en una organización, interviene, media o ejerce cierto predominio en el accionar de ella; lo cual se afianza en mayor grado, cuando el líder tiene dominio o poder sobre la organización, facilitando sobremanera la influencia y control la misma.

## **Marco de buen desempeño del director**

Minedu (2014), al respecto afirma que:

El líder directivo debe entender que sus roles y responsabilidades estén orientados a generar mayor impacto en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, mediante el apoyo, evaluación y seguimiento a la labor de los docentes.

El liderazgo pedagógico se relaciona y moviliza las acciones de la comunidad educativa, fundamentándose en el aspecto pedagógico, a fin de que la escuela se organice y conduzca en base al aprendizaje, relacionándolo con el trabajo docente, clima escolar acogedor y participación de los agentes educativos.

En ese sentido, el liderazgo pedagógico es la relación de una organización, donde directivos y grupos de interés, buscan la identificación y el logro de los objetivos, así como la misión y visión de la institución educativa. Murillo (2006) expresa que el liderazgo pedagógico, en lugar de ser un acuerdo o transacción, desarrolla una labor de transformación; no limitándose a trabajar en las condiciones existentes y metas dadas, sino que modifica las condiciones de la institución y del aula.

Considerando que el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, es necesario el establecimiento de nuevas prácticas de liderazgo, que mejoren las estructuras de aprendizajes en el aula, para acompañar y estimular el trabajo del docente en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, y promover la participación del docente.

Bajo ese contexto es imprescindible que el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar, sea considerado como fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual, ya que el ejercicio del liderazgo es como una práctica distribuida; más democrática, en la organización, y no una característica exclusiva de los líderes formales.

Horn y Marfán, (2010) sostienen sobre la relación del liderazgo con el concepto de influencia, que:

El liderazgo educativo del director de escuela es cada vez más complejo, pues se le atribuyen mayores responsabilidades y debe dar cuenta de los resultados obtenidos, en base a las políticas de rendición de cuentas y transparencia, siendo las presiones externas más importantes, las que provienen de la responsabilidad para mejorar la calidad del sistema educativo, plasmándose en los Planes de Mejora Continua (p. 78).

Al respecto los autores mencionan que producto de las acciones de transparencia, las responsabilidades del liderazgo directivo de un director, deben ser expuestos en base a los resultados obtenidos, a fin de mejorar la calidad educativa, como un aspecto de mejora continua.

La Secretaría de Educación Pública SEP (2009) refiere al liderazgo directivo efectivo como “el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”, es decir, que la influencia del directivo, trasciende más allá del desempeño del puesto, predominando el interés principal por alcanzar los objetivos y cumplir las metas, que son compartidas por la comunidad educativa.

Hernández (2008), en base a la Gestión Escolar precisa sobre el liderazgo directivo:

Como la acción que desarrolla el director con la finalidad de promover entre sus docentes las actividades que conduzcan al logro de las competencias de sus estudiantes, establecer la visión y gestionar recursos y estructuras; asimismo refiere a la capacidad para generar una definición colectiva y dinámica de maneras obtener los objetivos principales de una institución educativa. Un líder directivo debe ser capaz de establecer armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los integrantes de la comunidad educativa, favoreciendo el interés y la cooperación de su personal orientados al logro de los propósitos de la institución (p.55).

Según Huntu (2009), el liderazgo efectivo del director, comprende

Un conjunto de habilidades y competencias que pueden ser adquiridas, pudiendo efectuar programas para desarrollar en los directores habilidades y competencias para efectuar supervisión y apoyo a la mejora de la institución (p.25).

Refieren los autores sobre la influencia que ejerce el director en sus docentes, quienes, mediante sus habilidades y capacidades, logren desarrollar un óptimo aprendizaje de los estudiantes, potenciando las competencias, habilidades y destrezas que poseen, logrando alcanzar los objetivos establecidos según la misión y visión de la institución.

### **1.2.1.1 Dimensiones del Liderazgo directivo**

#### **Marco de buen desempeño del director Minedu (2014)**

##### **Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes**

Considera aquellas competencias que efectúa el directivo para implementar la reforma de la institución educativa, promoviendo las condiciones de acuerdo al contexto, para generar la mejora de aprendizajes mediante la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de la comunidad educativa, y evaluando a la vez la gestión de la institución educativa.

Esta planificación institucional debe desarrollarse en base al conocimiento de los procesos pedagógicos, clima escolar, características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje; promoviendo la participación democrática de los actores de la comunidad educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.; favoreciendo las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos; y liderando procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

## **Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes**

Considera las competencias del directivo orientadas al desarrollo de la profesionalidad y su proceso de acompañamiento sistemático al docente, para mejorar los aprendizajes enfocándose en el respeto a la diversidad e inclusión.

Promoviendo y liderando una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje; gestionando la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje

### **Características del Liderazgo pedagógico**

Al respecto, se han establecido Rutas del Aprendizaje, para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas (2013), teniendo en cuenta que ejercer el liderazgo pedagógico implica las siguientes características:

Capacidad técnica. Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.

Manejo emocional y situacional. Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.

Manejo organizacional. Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo (p. 10).

Por lo señalado, un buen director debe ser un líder pedagógico que disponga capacidad técnica, manejo emocional y situacional, además del manejo organizacional, a fin que le permita conducir a sus docentes hacia el logro de objetivos y metas para la mejora del aprendizaje de los estudiantes.

### **1.2.2 Bases teóricas de la variable desempeño docente**

#### **Definiciones del desempeño docente**

Laos y Ledesma (2013) refieren que:

El desempeño docente es el trabajo profesional que el maestro realiza en la Institución Educativa donde labora, en sus diferentes ámbitos, sean estos personales, pedagógico, institucional y social; contribuyendo al logro de los objetivos institucionales en un entorno de productividad y mejora continua de la calidad total (p.42).

Este desempeño es la práctica o servicio que realiza el docente a través de procedimientos acordes a su capacidad y especialización personal y profesional, orientándolos a la consecución de los logros establecidos en el marco pedagógico, así como en su forma particular de efectuar sus actividades y acciones dentro de lo aprendido y programado.

“El profesional de la enseñanza tiene, en gran medida, la responsabilidad de la educación y la cultura de una sociedad y, por ende, debe ser consciente de la influencia personal y social que genera el desarrollo de su labor” (Jiménez, 2000; p.75).

Desempeño docente es el desenvolvimiento del profesor en base a su experiencia en el aspecto educativo y “comprende también el sentirse apropiado del saber pedagógico que es la creación de conocimientos que se van construyendo diariamente cuando se diseña y organiza el modo de enseñar, o cuando se interactúa con los alumnos” (Saravia y López, 2008, p. 89).

Espinoza (2010, p. 48) remarca que, la función principal del profesor no sólo es la comunicación de conocimientos para la formación intelectual, sino que comprende además la formación integral de los estudiantes.

Al respecto, es necesario considerar la dimensión pedagógica, la cual describe al saber pedagógico del análisis teórico-práctico, que refiere a saberes para cumplir su rol, a través de la práctica de la enseñanza, que motiva el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse; así como de la ética educativa, que comprende el crecimiento y la libertad del estudiante, que considera tres aspectos fundamentales: el juicio pedagógico (criterios para distintas maneras de aprender e interpretar y valorar, así como para distinguir la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia); el liderazgo motivacional (interés por aprender en grupos heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en lograr las capacidades ante cualquier factor adverso y cualquier ambiente socioeconómico y cultural); y la vinculación (establecer lazos personales con los estudiantes, generación de intercomunicación afectiva, empatía, involucramiento, y hallar siempre lo mejor de cada uno).

También es de interés, considerar la dimensión cultural, la necesidad de conocimientos amplios de su entorno para enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como de historia y contexto local, regional, nacional e internacional. A esto se añade la dimensión política, donde el docente adquiere el compromiso con la formación de sus estudiantes, como personas y ciudadanos, orientados a la transformación de las relaciones sociales con un enfoque de justicia social y equidad, con una identidad común, construyendo sociedades menos desiguales, más justas y libres, con ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medioambiente.

Román y Murillo (2008) señalan que:

Las competencias profesionales de los profesores, principalmente referidas a la preparación de la enseñanza y a la organización del proceso de trabajo en el aula, se consolidan como factores importantes que inciden en lo que aprenden y logran los estudiantes. Desde allí, entonces, es que interesa conocer cuan preparados están dichos

profesionales para implementar procesos de calidad, que contribuyan a que los estudiantes aprendan y puedan desenvolverse con éxito en la escuela y en la sociedad (p. 2).

Estas competencias permitirán resolver problemas y lograr propósitos; no solo como la facultad para poner en práctica un saber, sino también para leer la realidad y las propias posibilidades que se disponen, suponiendo un actuar reflexivo que implica movilización de recursos internos y externos, para generar respuestas ante situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético.

Hunt (2009) resume la opinión de los entendidos sobre efectividad docente “significando el conjunto de características, competencias y conductas de los docentes en todos los niveles educativos que permitan a los estudiantes alcanzar los resultados deseados” (p. 5).

El grado de aprendizaje que alcanzaran los estudiantes, dependerá del nivel de enseñanza que les sea impartida por sus respectivos docentes, siendo importante la calificación, capacitación y preparación integral de éstos.

Rojas y Gaspar (2006) afirma que es importante como se desenvuelven los docentes en sus procedimientos de enseñanza, pues donde existe un cuerpo docente, un colectivo profesional amplio y extendido con altas capacidades de enseñanza, aún situaciones de pobreza, la posibilidad de un buen aprendizaje es mayor (p.70).

La adecuada capacidad y preparación de los docentes que desarrollan el proceso de enseñanza en sus estudiantes, determinará el nivel óptimo de aprendizaje de los mismos, asegurando con ello el logro de las metas trazadas respecto a su formación y educación que obtendrán.

Orellana (2009), señala que:

El docente es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte. Como especialista de un determinado conocimiento y en el ejercicio del saber que lo capacita para relacionar

conocimientos, diseña contenidos de la enseñanza de la mejor manera posible, ya sea empleando los instrumentos mediadores de la palabra o estrategias icónicas que incidan en el aprendizaje del alumno, configurando un proceso denominado enseñanza- aprendizaje (p.59).

La preparación, capacidad y calificación del docente profesional, contribuirá a efectuar un efectivo proceso de enseñanza y aprendizaje, en sus estudiantes, sea promoviendo y fortaleciendo su desarrollo físico, intelectual, afectivo, social y moral, contribuyendo a la consolidación y perfeccionamiento como seres humanos. Para tal efecto, deben ser humanos, amigables y comprensivos; generando un ambiente agradable y estimulante, además de tener confianza en la capacidad de sus alumnos para que tenga éxito.

Marco de Buen Desempeño Docente Minedu (2012):

El buen desempeño docente constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes (p.17).

Las competencias que deben de poseer los docentes para participar del proceso de enseñanza aprendizaje en sus estudiantes, estarán de acuerdo a la preparación y capacitación que hayan obtenido durante su etapa formativa, para luego optimizarla mediante el perfeccionamiento individual, de modo que permitan estar en condiciones de adquirir la enseñanza de responsabilidad social de tales aprendizajes, exhibir una gestión democrática y liderar la calidad de la enseñanza.

## **Dimensiones del Desempeño Docente**

### **Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

Marco de Buen Desempeño Docente Minedu (2012)

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las

sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características, culturales – materiales e inmateriales – y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje (p. 18).

Los docentes adquieren una gran responsabilidad por ser los que imparten los conocimientos a los respectivos estudiantes; por lo que es necesario planificar y organizar las actividades por efectuar, considerando las características individuales de los alumnos, así como los medios y recursos que contribuirán al logro de los aprendizajes.

## **Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

Marco de Buen Desempeño Docente Minedu (2012)

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar (p.19).

Refiere que los docentes, requieren fortalecer de manera asertiva, empática y motivadora, las relaciones interpersonales con los actores de los agentes educativos, así como brindar la adecuada organización e implementación del aula y demás espacios educativos.

### **Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

Marco de Buen Desempeño Docente Minedu (2012)

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para conjurarla comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes (p. 19).

Los docentes deberán interactuar con sus pares, a fin de intercambiar experiencias del proceso enseñanza aprendizaje, como también aportar con ideas y criterios, sobre la elaboración de los documentos de gestión (PEI, PCI, PAT, RI, PMC y otros.)

### **Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

Marco de Buen Desempeño Docente Minedu (2012)

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional (p. 19).

La participación de los docentes en los cursos de capacitación convocados, será una oportunidad para retroalimentar información sobre la práctica pedagógica, además de recabar conocimientos que contribuyan a un mejor desempeño docente.

## **Evaluación del desempeño docente**

La evaluación del desempeño es “un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones” (Stegmann, 2004, p. 2). El progreso del aprendizaje escolar respecto a las habilidades, capacidades y competencias que lo integran, está en base a la calidad del buen desempeño del docente en base al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Según Calla (2008), últimamente los sistemas educativos en Latinoamérica priorizan “esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable ‘desempeño profesional del docente’ como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar” (p. 29). La evaluación del desempeño se fundamenta en la información que se obtiene para tomar decisiones, la corrección de las deficiencias, la optimización de las fortalezas y la evolución del personal. Es entonces, que los grados académicos, títulos y experiencia no deben ser criterios básicos para determinar un docente competente, sino es su desenvolvimiento en clases, así como su labor efectiva, lo que respalda su competitividad profesional. En tanto (Jiménez, 2000) señala que este desempeño es consecuencia de un saber complejo y profundo, además del dominio de conocimientos de su especialidad, didáctica y metodología, conducta profesional e investigación.

Arimatea (2008) describe que “el desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación”, por lo que es importante establecer estándares de evaluación. Una correcta evaluación contribuye a la formación y mejora de la práctica profesional del docente, y no de desprestigiar su imagen ante la sociedad. Según (Flores, 2008), un sistema de evaluación de desempeño docente, es “un proceso formativo para fortalecer la profesión docente, favorecer el reconocimiento de las fortalezas y superar las debilidades de los docentes, a fin de contribuir al logro de aprendizajes de calidad”.

Román y Murillo (2008) sostienen que:

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

El documento de trabajo del Ministerio de Educación (2007, p. 10) sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente menciona que la evaluación “se configura como un proceso participativo y de carácter sistemático que permite valorar la calidad personal, social y profesional del docente, teniendo en cuenta el contexto, capacidades y resultados del aprendizaje”, comparando el ejercicio profesional del docente con los criterios e indicadores de su labor, destacando su desenvolvimiento en la enseñanza y su potencial de desarrollo. Al respecto Assaél y López (2008) señalan que la evaluación al docente se orienta exclusivamente a su ejercicio profesional, al contexto y condiciones de trabajo donde se desenvuelve; y no por su desempeño funcionario-administrativo, ni por los resultados de rendimiento escolar de sus alumnos”. Este ejercicio profesional compila conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que el docente competente integra para el desarrollo de sus responsabilidades.

Semejante es la definición de Fernández (2007) al postular que:

Es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y objetivos de su realidad, con el propósito de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con los integrantes de la comunidad educativa (p. 5)

La metodología del análisis funcional contiene los criterios de evaluación del desempeño docente respecto a la labor pedagógica e institucional, organizándolos en dominios, criterios e indicadores. Para su elaboración considera aspectos de investigación, marco para una buena enseñanza y fundamentos del marco curricular nacional.

Según Stegmann (2004)

El docente evaluado tiene que cumplir un conjunto mínimo de saberes y competencias exigibles por la trascendencia de su labor; la determinación de este conjunto reposa sobre la base de conocimientos necesarios para un correcto ejercicio docente y los elementos que constituyen el buen proceso de enseñanza aprendizaje. (p. 6)

Fernández (2007, p. 11) señala que, son cuatro los dominios del trabajo docente: preparación para la enseñanza, creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje escolar y profesionalismo docente.

El Ministerio de Educación (2007), considera que:

La investigación pondera tres dominios señalados en el documento del SEDD bajo el Marco de las Buenas Prácticas Pedagógicas, el cual “designa un conjunto de prácticas que corresponden al trabajo pedagógico del docente y tiene reconocimiento profesional de la investigación, el juicio de especialistas y la experiencia (p. 12).

Los dominios señalados por el SEDD nacional son planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y responsabilidades profesionales; los cuales describen campos del desempeño que reúnen capacidades definidas como estándares de desempeño, que definen las funciones y actividades para el buen ejercicio profesional del docente. Menciona Stegmann (2004, p. 5) que “los estándares de desempeño se han formulado como descripciones de formas de desempeño siguiendo el ordenamiento lógico de los actos de enseñanza y de los procesos pedagógicos en el aula. De este modo, “cada uno de los criterios tiene a su vez una serie de indicadores o descriptores que ilustran las competencias posibles de alcanzar” (Assaél y Pavez, 2008, p. 48).

El Ministerio de Educación (2007, p. 13), describe los tres dominios o facetas establecidos por el SEDD peruano.

El primer dominio es la planificación del trabajo pedagógico; que considera el proceso de enseñanza aprendizaje, los contenidos curriculares, en base a los principios y capacidades pedagógicas para obtener aprendizajes de calidad. Se debe realizar la planificación de la programación curricular de manera coherente y secuencial, determinando estrategias, diversificación de contenidos y organización de actividades de evaluación.

El segundo aspecto, es la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, que se refiere al entorno del aprendizaje y el clima en el aula donde interactúan estudiantes y docente; aludiendo a las capacidades pedagógicas del profesor, articulando el orden y la comunicación clara con metodologías que ubican al estudiante en el centro del proceso.

El tercer dominio, relacionado a las responsabilidades profesionales, comprende el compromiso con los procesos de aprendizaje, el afán de superación profesional, la capacidad para reflexionar sobre su práctica y la de sus pares, y su identificación con las metas y desempeño institucional; incluyendo el apoyo y comunicación con la comunidad educativa.

Según, Flores (2008)

Que la evaluación del docente, es una ocasión para optimizar la práctica educativa, “pero su oportunidad y sentido de repercusión, tanto en la personalidad del evaluado como en su entorno y en el equipo del que forma parte, ha de ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance profesional (p.80).

Arimatea (2008) vuelve a mencionar que:

El propósito fundamental del sistema de evaluación es el de mejorar la calidad del desempeño de los docentes, en función de un mejoramiento de la educación ofrecida en los establecimientos del país”, resultando los objetivos generales del sistema evaluativo, como el de estimular el

interés por el desarrollo profesional docente, contribuir a mejorar la gestión pedagógica de la escuela y favorecer la formación integral de los estudiantes. (p.135).

### **Antecedentes básicos de la evaluación del desempeño docente**

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse.

Para Dessler (1996), toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona.

La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes, sin embargo, merece destacarse que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

En el ámbito educacional, Ralph Tyler (en Casanova, 1999) refiere a la evaluación del desempeño como "El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos". Además, Cronbach (en Casanova, 1999) la define como: "La recolección y uso de la información para tomar decisiones sobre un programa educativo"; así como un instrumento básico al servicio de la educación emplearla como elemento retroalimentado del objetivo evaluado, y no solo como un fin.

Finalmente, Valdés (2000) señala que evaluar a un docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, para comprobar y valorar el efecto educativo en los alumnos, el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con la comunidad educativa.

Al respecto los autores antes mencionados, definen que el proceso de evaluación al docente es un aspecto dinámico de recolección de datos e información, sobre sus capacidades, características, cualidades individuales y labor

pedagógica, que serán evaluados y analizados, con la finalidad de tomar decisiones que permitan optimizar el desempeño docente.

### **Evaluación del desempeño docente**

La evaluación del desempeño docente, es un proceso sistemático para obtener datos válidos y fiables, con el fin de comprobar y valorar el efecto educativo.

Valdés (2000, p.76) menciona que una buena evaluación del desempeño docente, cumple las siguientes funciones:

**Función de Diagnóstico:** establecer el desempeño del docente en un periodo determinado, considerando sus principales aciertos y desaciertos, a fin sirva de guía para tomar las acciones de capacitación y superación, que eviten imperfecciones en su desarrollo (p.56).

**Función Instructiva:** la evaluación determina los indicadores de desempeño del docente, por lo que éste debe instruirse para contribuir e incorporar una nueva experiencia de aprendizaje.

**Función Educativa:** la relación entre resultados de la evaluación profesional y las actitudes de los docentes hacia el trabajo, define como se percibe su trabajo por los agentes educativos, que trazaran una estrategia para evitar las insuficiencias señaladas.

**Función Desarrolladora:** el docente se autoevalúa constantemente y aprende de sus errores, haciéndose más consciente de su trabajo, sabe y comprende mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y promueve su auto perfeccionamiento.

### **Destrezas del desempeño docente**

Las habilidades del docente constituyen parte de las competencias y perfil profesional del mismo. Se puede decir que son capacidades básicas que un docente debería tener para alcanzar un desempeño exitoso.

Para Monterrosa, Benítez y Castillo (1999) el docente debe lograr las destrezas necesarias en cuatro ámbitos: pedagógico, didáctico, social y tecnológico.

### **Destrezas pedagógicas**

El docente es quién crea las condiciones para el aprendizaje de los conocimientos para el alumno, en un contexto de interacción con ellos. La habilidad pedagógica del profesor consiste en transformar la materia que enseña para que los alumnos puedan comprender y asimilar.

El maestro debe poseer un conjunto de destrezas docentes que le permitan alcanzar y ejercer un rol de liderazgo pedagógico en la práctica educativa, por ejemplo: manejar acordemente los contenidos e interrelacionarlos con los objetivos y prioridades curriculares, debe crear un entorno de aprendizaje con sentido de igualdad y justicia, promover entusiasmo hacia la asignatura específica e implementar un adecuado manejo del tiempo. (Monterrosa et al., 1999, p. 2).

Parte de las destrezas pedagógicas del docente las comprenden los conocimientos abarcados en las diversas teorías del aprendizaje y sobre todo, el dominio de los principios del modelo educativo bajo el que trabaja.

### **Destrezas didácticas**

Las destrezas didácticas comprenden la capacidad docente para identificar y transformar el saber de referencia, los contenidos, la información, en agentes (medios) de cambios para sus estudiantes, en saber aprendido.

Al respecto, Páez y Di Carlo (2012) mencionan que:

La competencia didáctica es la habilidad del docente para establecer una relación, esto es construir un conjunto de relaciones sociales entre él y sus estudiantes en la perspectiva de realizar una acción delimitada en un cuadro espacio temporal académico determinado cuya finalidad es provocar cambios en ellos. (p. 4).

El docente es el generador del plan de acción para interactuar en la clase, genera un ambiente lúdico, usa esquemas, analogías, ejemplos, resuelve problemas y problematiza, experimenta, integra, promueve la construcción cognitiva y utiliza todos los medios y materiales tanto audiovisuales como directos para provocar los cambios en los estudiantes. La aplicación práctica de la competencia didáctica se basaría en la aplicación de los preceptos pedagógicos, a través de diversas técnicas, estrategias y metodologías, a sea con o sin apoyo del material.

### **Destrezas sociales**

El maestro debe tener la capacidad de comunicarse de forma directa y profunda con los estudiantes, es decir, que dentro de las destrezas sociales los docentes deben poder controlar las emociones del entorno para adaptarlas a sus palabras, tonos y gestos correspondientes. Estas destrezas son claves para los docentes logren un ambiente de confianza dentro de múltiples contextos. De acuerdo a Ortiz (1999) el docente debe mantener un comportamiento asertivo:

Los maestros asertivos son los que, además de externar un problema, proponen soluciones tentativas y a consideración de los demás. Ser asertivo implica saber escuchar, hacer preguntas, analizar los "pros y contras" de una situación: prever consecuencias, pensar en el bien común; proponer en lugar de imponer; usar los canales correctos de comunicación: cuidar el lenguaje no verbal en una reunión: no juzgar a las personas: dar otra oportunidad en caso necesario; buscar las verdaderas causas de un suceso; crear unión en un equipo, etc. (p. 25).

Otras de las destrezas del docente es la empatía, es generar una buena comunicación con los alumnos, el profesor deber saber controlar al grupo como también tomar en cuenta sus puntos de vistas. En conclusión, el profesor debe sensibilizarse con el problema del alumno, compartir sus inquietudes y prestarle apoyo en todo momento.

### **Destrezas tecnológicas**

En la actualidad es constante el creciente uso y aplicación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los procesos de enseñanza-aprendizaje, así

como nuevos desafíos y demandas, los profesores requieren de nuevas destrezas, capacidades y conocimientos en este ámbito. Según Segovia (2005): Debe utilizar todos los recursos tecnológicos a su disposición para enriquecer y hacer más eficiente el proceso de enseñanza aprendizaje; debe tener las competencias básicas en el uso de las TIC; debe fomentar las TIC con actitud crítica y positiva ante sus alumnos;•debe tener conocimientos y competencias sobre modelos de enseñanza y modelos de evaluación cuando se utilizan las TIC; debe pasar de la educación basada en el profesor a la educación centrada en el alumno; debe tener la capacidad de gestionar sus propios recursos didácticos y de aprendizaje en base de la tecnología; •debe ser un facilitador del aprendizaje de los alumnos; debe ser creativo, proactivo y propenso a la investigación; debe tener buena disposición y actitud para su formación continua; y, debe promover el trabajo en equipo de sus alumnos.

### **1.3 Justificación**

#### **Justificación teórica:**

La presente investigación tiene pertinencia teórica porque está orientada fundamentalmente a contribuir al reforzamiento y crecimiento del compromiso institucional de las docentes de educación inicial de la UGEL 07 en Chorrillos, a través de un adecuado desarrollo de liderazgo directivo; siendo este un factor importante que contribuye a lograr los objetivos, metas educativas y por tanto lograr una buena labor del docente. En ese sentido, es importante que el director del nivel inicial sea un líder en su institución educativa, ya que teniendo un conveniente liderazgo garantizará que los miembros y componentes de la institución educativa generen un mayor compromiso institucional que conlleva a que cumplan con sus funciones y lo que desarrollen lo mejor que se espera de ellos.

#### **Justificación práctica:**

Desde el punto de vista práctico, el presente trabajo de investigación se justifica en la medida que se pretende determinar la relación directa que existe entre las variables de estudio, estableciendo como el liderazgo directivo tiene relación en el desempeño docente en instituciones educativas de inicial Red 12 UGEL 07

Chorrillos 2016. Siendo los resultados obtenidos de suma importancia y estando direccionados a los líderes directivos a fin de direccionar de la forma más eficiente su liderazgo y el desempeño de los docentes.

#### **Justificación metodológica:**

En la presente investigación se buscará obtener nueva información sobre las variables de estudio, para su elaboración y aplicación de instrumentos para luego pasar al procesamiento de datos reunidos a través de cuestionarios, fichas de observación, entre otros. En consecuencia, para conseguir un resultado favorable y adecuado se permitirá el manejo de métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos apropiados para atender satisfactoriamente los retos planteados en el presente trabajo de investigación.

### **1.4 Formulación del Problema de investigación**

#### **1.4.1 Problema General**

¿Cuál es la relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos?

#### **1.4.2 Problemas Específicos:**

Problema Específico 1

¿Cómo se relaciona la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos?

Problema Específico 2

¿Cómo se relaciona la Orientación de los Procesos Pedagógicos para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos?

## **1.5 Hipótesis:**

### **1.5.1 Hipótesis General**

Existe relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

### **1.5.2 Hipótesis Específicas**

#### Hipótesis Específica 1

Existe relación entre la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

#### Hipótesis Específica 2

Existe relación entre la Orientación de los Procesos Pedagógicos para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Determinar cómo se relaciona el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

#### Objetivo Específico 1

Determinar la relación entre la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

## Objetivo Específico 2

Determinar la relación entre la Orientación de los Procesos Pedagógicos para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

## **II. Marco Metodológico**

## **2.1 Variables**

### **2.1.1 Definición conceptual de la variable liderazgo directivo**

Marco de Buen Desempeño del director Minedu (2014)

El rol del director, es ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás puestos que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores (p. 19).

### **2.1.2 Definición operacional de la variable liderazgo directivo**

Se evalúa el liderazgo directivo a través de las dimensiones que nos permitirá conocer la percepción sobre la variable para que de este modo se pueda lograr una eficiente conducción y administración de las entidades educativas. Consta de 21 preguntas y se medirá a través de una escala ordinal.

## **2.2 Operacionalización de variables**

### **2.2.1 Definición conceptual de la variable desempeño docente**

Marco de Buen Desempeño Docente Minedu (2012)

El buen desempeño docente constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes (p.17).

### **2.2.2 Definición operacional del desempeño docente**

Se evalúa el desempeño docente a través de las dimensiones que nos permitió conocer el nivel de percepción en lo que refiere a la preparación, enseñanza, participación y desarrollo del docente para que de este modo se pueda lograr

mejorar un ambiente laboral en las instituciones educativas. El instrumento utilizado consta de 15 preguntas y se medirá a través de una escala ordinal.

Tabla 1.

*Dimensiones e Indicadores de la Variable 1: Liderazgo directivo.*

<b>Dimensiones</b>	<b>indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles y Rengos</b>
<b>Gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje</b>	Planificación Institucional	1-14		
	Participación Democrática		Nunca	
	Condiciones Operativas del Aprendizaje		Casi nunca	Deficiente
	Proceso de Evaluación de Gestión de la Institución Educativa		A veces	1-35
			Casi siempre	
			Siempre	Moderado
<b>Orientación de los procesos Pedagógicos para mejorar el aprendizaje</b>		15-21		36-70
	Promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes			Eficiente
	Gestionar la calidad de procesos pedagógicos			71-105

Tabla 2.

*Dimensiones e Indicadores de la Variable 2: Desempeño docente.*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
<b>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b>	Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes.	1,2,3		
	Planifica la enseñanza de forma colegiada.			
<b>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>	Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad.	4,5,6, 7,8,9	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre	Malo 1-25 Regular 26-50
	Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos.		Siempre	Bueno 51-75
	Evalúa permanentemente el aprendizaje.			
<b>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>	Participa activamente con actitud democrática.	10,11,12		
	Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad.			
<b>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional.	13,14,15		
	Ejerce su profesión desde una ética de respeto.			

**2.3. Metodología**

En el presente trabajo de investigación los datos serán resumidos en tablas de contingencia, para ver la distribución de las frecuencias en el cruce de las variables, de acuerdo a lo que cada objetivo establece. Para poder realizar este procedimiento

se elaboró los instrumentos de liderazgo directivo y desempeño docente, el cual fue aprobado a través de juicio de expertos, llegando a aplicar los instrumentos en las instituciones educativas de la RED 12 del distrito de Chorrillos UGEL 07. Se realizó las coordinaciones correspondientes con la Coordinadora de la RED y las directoras de las Instituciones Educativas, las cuales forman parte de esta investigación, obteniendo la autorización para la aplicación de las encuestas, se realizó en el horario de salida de las docentes, por tratarse de una población no muy extensa se considera para la muestra a todos los elementos que conforman la población 78 docentes, 12 instituciones educativas. Una vez aplicada la encuesta se procedió a diseñar y llenar la base de datos con la información recabada de cada docente, para analizar la información de los cuestionarios se organizó toda la información recogida en una base de datos en Microsoft Excel, esta información fue codificada para luego ser exportada a un programa de análisis estadístico, SPSS 21, se empezó a generar las tablas de frecuencias y porcentajes con sus respectivos gráficos que componen los resultados para la presente investigación, se utilizó para determinar la relación entre las variables la correlación de Spearman y el Alfa de Cronbach.

#### **2.4. Tipo de estudio**

Por su finalidad la investigación es básica. El tipo de estudio para esta investigación es de tipo básica, según Villegas y otros (2011) señala que la “investigación básica es eminentemente teórica, orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos teóricos a efectos de corregir, ampliar o sustentar mejor la teoría existente”. (p. 202), asimismo, Parra (2002), esta investigación busca la adquisición de nuevos conocimientos o modificar las existentes e incrementar los conocimientos científicos. (p. 45)

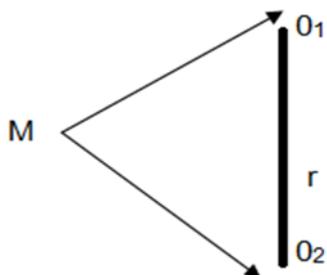
#### **2.5. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal.

Sobre las investigaciones no experimentales Hernández, Fernández, y Baptista, (2010), refieren que; “es la investigación que se realiza sin manipular

deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigaciones donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes” (p.149).

Los diseños de investigación transaccional o transversal Según Carrasco (2009) se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo. (p.72).



*Figura 1. Esquema de tipo de diseño.*

Dónde:

M : Muestra de Estudio

X : Liderazgo Directivo

Y : Desempeño docente

O1 y O2: Puntuaciones de las variables

r : Correlación

## **2.6 Población, muestra y muestreo**

La población se define Según Ñaupas y otros (2011) “la población es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación”. (p.183), del mismo modo Hernández, et al. (2010).

La población es de 78 docentes de educación inicial de las Instituciones Educativas de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos. La distribución de la población es:

Tabla 3.

*Población de estudio.*

<b>I.E.</b>	<b>Docentes</b>
1 N° 7077 Reyes Rojos	10
2 N° 7075 Juan Pablo II	4
3 N° 6092 Reyes Católicos	7
4 Virgen del Morro Solar	6
5 N° 7042 Santa Teresa de Villa	7
6 Comunal Santa Teresa	7
7 N° 570 Integración	6
8 N° 564 Los Jilgueros	5
9 N° 567 Mi Pequeño Pedro	4
10 Capullitos de Jesús	11
11 N° 581 Luis Felipe de las Casas	6
12 1ro. de Mayo 2	2
13 Mis Angelitos I	3
Total	78

Tabla 4.

*Distribución de la población.*

<b>GENERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>Masculino</b>	0%	00
<b>Femenino</b>	100%	78
<b>Total</b>	100%	78

La muestra “es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativa de ésta” (Hernández, et al 2010, p. 175). Para nuestro caso el tamaño de la muestra por tratarse de una población no muy extensa, consideramos para la muestra a todos los elementos que conforman la población.

**Criterios de Inclusión:** Todos los docentes de 13 Instituciones educativas del Nivel inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos

**Criterios de Exclusión:** 01 CETPRO Santa Rosa de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos

## **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnicas**

Eyssautier (2006) define la técnica como: El conjunto de procedimientos y recursos de que se vale la ciencia para conseguir su fin. Además, la técnica como la estructura del proceso de la investigación científica propone una serie de normas o etapas dentro de la investigación científica (diseño de investigación), un aporte instrumental y medios para la recolección, concentración y conservación de datos y proporciona a la ciencia el instrumental experimental (p. 42).

Para la presente investigación se utilizará la técnica de la encuesta, que según Bernal (2010), es una técnica de recolección de información. Se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (p. 194).

### **Instrumentos**

El instrumento que se utilizará es el cuestionario correspondiente a la técnica de la encuesta, según Carrasco (2013) “los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo” (p. 318).

### **Instrumento de Liderazgo Directivo**

El instrumento fue elaborado en base a sus dimensiones e indicadores respectivos, dichas dimensiones son: Gestión de las condiciones para mejorar Aprendizajes y Orientación de los Procesos Pedagógicos para mejorar Aprendizajes, cada dimensión consta con sus respectivos ítems conformando el cuestionario con un total de 21 ítems.

La escala de medición es de tipo Likert, es decir sus respuestas son politómicas los mismos que fueron validados por expertos dando su validez de los mismos.

## **Ficha técnica**

**Denominación:** Liderazgo Directivo

**Autor** : Minedu

**Origen** : Minedu

**Objetivo** : Evaluar Liderazgo Directivo

**Administración** : Grupal o individual

**Tiempo** : 30 minutos

**Nivel de medición** : Escala Politómica

**Descripción de la prueba:** Consta de 21 ítems, y 2 dimensiones con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert.

### **a. Objeto de la prueba**

Con la escala se obtienen información referido a determinar la percepción sobre el liderazgo directivo.

### **Calificación**

Se califica de 1 a 5 y se presenta de la siguiente manera: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

### **Instrumento de Desempeño Docente**

El instrumento fue elaborado en base a sus dimensiones e indicadores respectivos, dichas dimensiones son: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, cada dimensión consta con sus respectivos ítems conformando el cuestionario con un total de 15 ítems.

La escala de medición es de tipo Likert, es decir sus respuestas son politómicas los mismos que fueron validados por expertos dando su validez de los mismos.

### **Ficha técnica**

**Denominación:** Desempeño Docente

**Autor:** Minedu

**Forma de aplicación:** Individual

**Grupo de aplicabilidad:** adultos

**Duración:** 20 minutos

**Objetivo:** Evaluar el Desempeño Docente

**Escalas:** Escala Politómica

**Descripción:** El cuestionario está compuesto por 15 ítems, El cuestionario compromiso docente fue estructurado bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: Nunca (1), Muy pocas veces (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).

### **Validez y confiabilidad**

Siguiendo los procedimientos de elaboración del instrumento para determinar su fiabilidad se someterá a la validez siguiente:

**Validez a juicio de expertos:** Dicho procedimiento de validez se realizará por criterio de jueces, realizado por el docente del módulo de desarrollo del trabajo de investigación quien evaluó la pertinencia, relevancia y claridad, mediante la aplicación del certificado de validez de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo con sede en Lima.

Tabla 5.

*Validez por juicio de expertos*

<b>Experto</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Liderazgo directivo</b>	<b>Desempeño laboral</b>
<b>Dra. Yolanda Soria Pérez</b>	Dra. administración de la educación	Aplicable	Aplicable
<b>Dr. Rodolfo Fernando Talledo Reyes</b>	Metodología docente de investigación EPG/UCV	Aplicable	Aplicable
<b>Dr. Roger Iván Soto Quirós</b>	Dr. En educación	Aplicable	Aplicable

**Determinación de la fiabilidad del Instrumento:**

Las valoraciones emitidas por los jueces, se sometieron al nivel de evaluación del instrumento mediante prueba binomial, considerando que su apreciación criterial en cuanto a pertinencia, relevancia y claridad, fueron respuestas de:

Se califica de 1 a 5 y se presenta de la siguiente manera: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

**Confiabilidad**

Para medir la confiabilidad de los instrumentos de medición utilizaremos el Alfa de Cronbach.

Tabla 6.

*Prueba de confiabilidad del instrumento de la variable liderazgo directivo.*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,913	21

El valor del alfa de Cronbach 0,913 muestra que el instrumento es altamente confiable.

Tabla 7.

*Prueba de confiabilidad del instrumento de la variable desempeño docente.*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,819	15

El valor del alfa de Cronbach 0,819 muestra que el instrumento es altamente confiable.

## **2.8 Métodos de análisis de datos**

Este análisis se completó con el método hipotético-deductivo, lo cual significa que se estudiaron las variables, partiendo de lo general hacia lo particular, para luego aplicarlo a casos particulares y comprobar la validez de las hipótesis planteadas.

Al respecto, Ander Egg (2011) nos señala que el método, en cambio, es la estrategia cognitiva que indica el camino que se va a seguir en esa búsqueda, o sea, los procedimientos a utilizar, expresado a través de las exigencias de las normas y reglas genéricas de actuación científica (p.19).

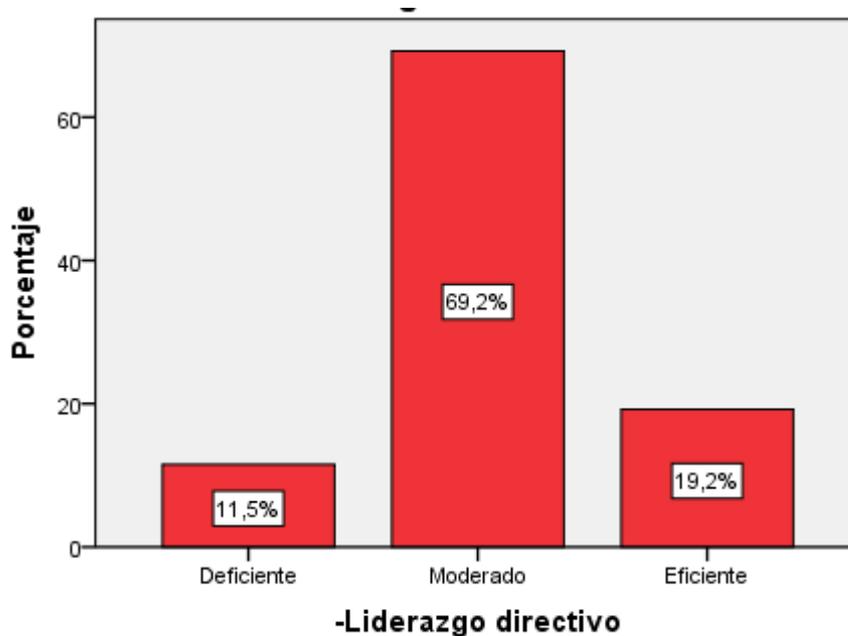
### **III. Resultados**

### 3.1 Descripción de los resultados de la variable: Liderazgo Directivo

Tabla 8.

*Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de Liderazgo Directivo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	9	11,5	11,5	11,5
	Moderado	54	69,2	69,2	80,8
	Eficiente	15	19,2	19,2	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



*Figura 2. Distribución porcentual según nivel de gestión de Liderazgo Directivo.*

#### Interpretación

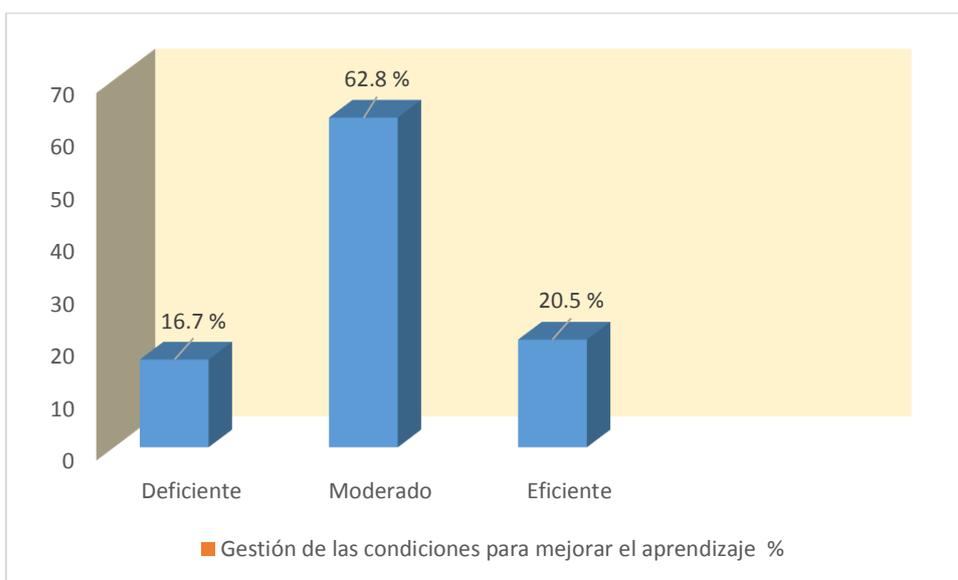
En la tabla y figura se puede observar que del 100 % de docentes encuestados de las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, el 19.2 % considera que el Liderazgo Directivo se encuentra en un nivel eficiente, mientras que el 69,2 % estima que el nivel es moderado, y solo un 11.5 % aprecia que el nivel es deficiente.

### Descripción de los resultados de la Dimensión Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, de la variable Liderazgo Directivo

Tabla 9.

*Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de Liderazgo Directivo por dimensión.*

	n	%
<b>Deficiente</b>	13	16.7
<b>Moderado</b>	49	62.8
<b>Eficiente</b>	16	20.5
<b>Total</b>	78	100.0



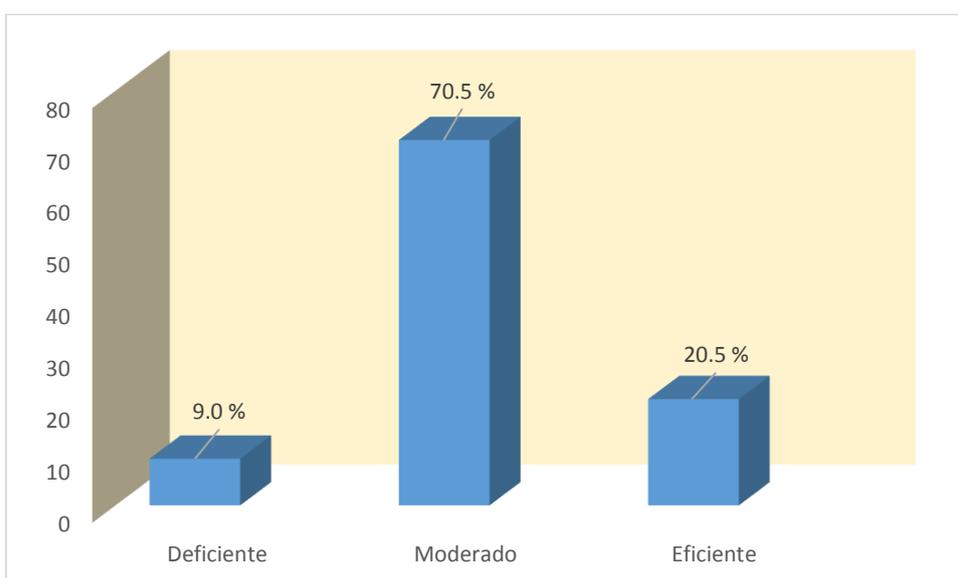
*Figura 3. Distribución porcentual de la gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje.*

En la tabla y figura se puede observar que del 100 % de docentes encuestados de las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, el 20.5 % considera que la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, se encuentra en un nivel eficiente, en tanto el 62.8 % aprecia que este nivel es moderado, mientras que el 16.7 % estima que el nivel es deficiente.

Tabla 10.

*Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de Orientación de los Procesos Pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.*

	n	%
<b>Deficiente</b>	7	9.0
<b>Moderado</b>	55	70.5
<b>Eficiente</b>	16	20.5
	78	100.0



*Figura 4.* Distribución porcentual de la Orientación de los Procesos Pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

En la tabla y figura se puede observar que del 100 % de docentes encuestados de las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, el 20.5 % considera que la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, se encuentra en un nivel eficiente, mientras el 70.5 % estima que el nivel es moderado, y el 9.0 % aprecia que el nivel es deficiente.

### Descripción de los resultados de la variable: Desempeño Docente.

Tabla 11.

*Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de Desempeño Docente.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	8	10,3	10,3	10,3
	Regular	46	59,0	59,0	69,2
	Bueno	24	30,8	30,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

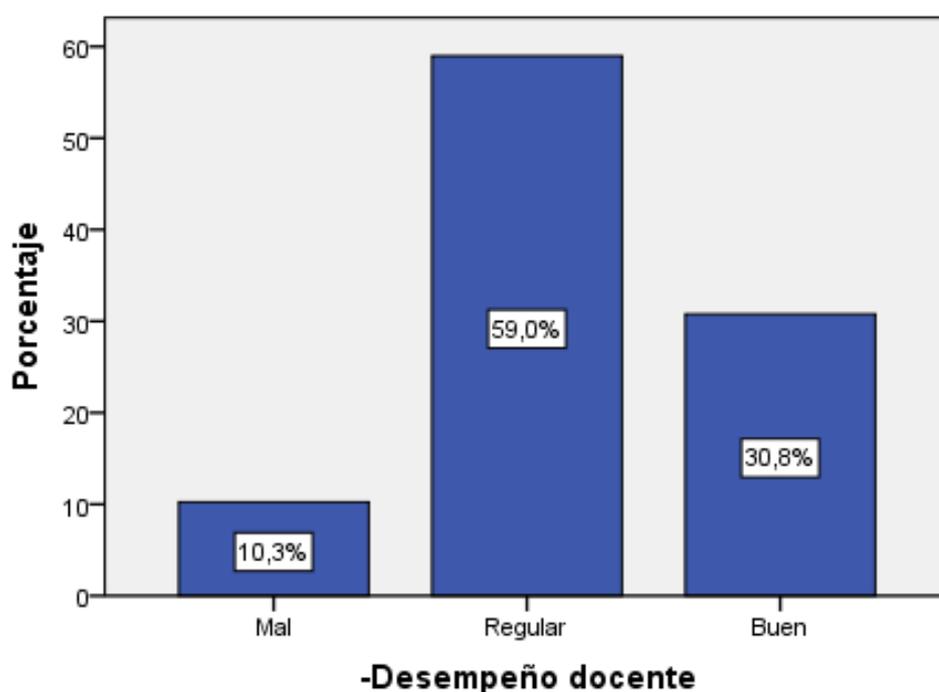


Figura 5. Distribución porcentual según nivel de desempeño docente.

### Interpretación

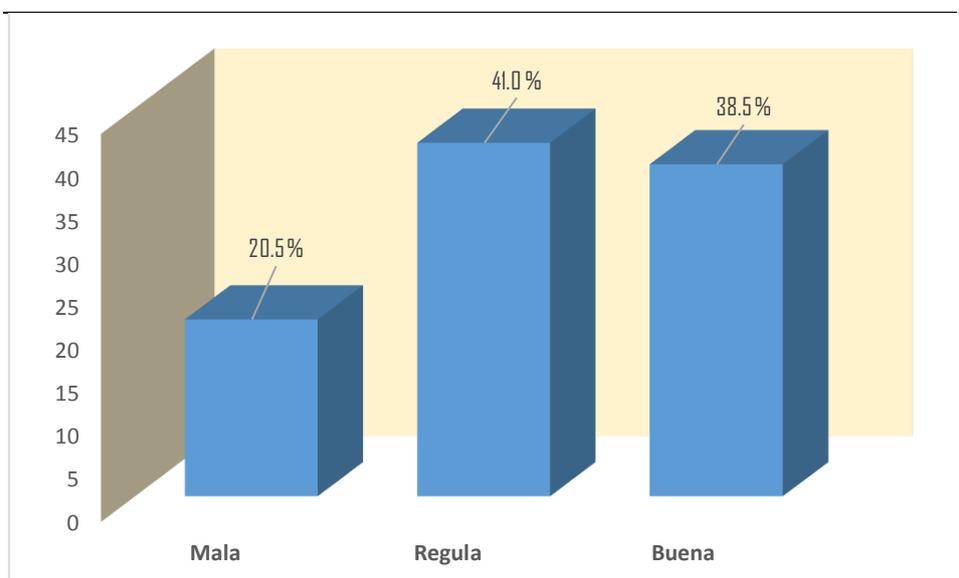
En la tabla y figura se puede observar que del 100 % de directores encuestados de las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, el 30.8 % considera que el Desempeño Docente es bueno, mientras que el 59,0 % estima que es regular, en tanto el 10.3 % aprecia que es malo.

**Descripción de los resultados de la dimensión Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, de la variable Desempeño Docente.**

Tabla 12.

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.*

	n	%
<b>Mala</b>	16	20.5
<b>Regular</b>	32	41.0
<b>Buena</b>	30	38.5
<b>Total</b>	78	100.0



*Figura 6.* Distribución porcentual de preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

### **Interpretación**

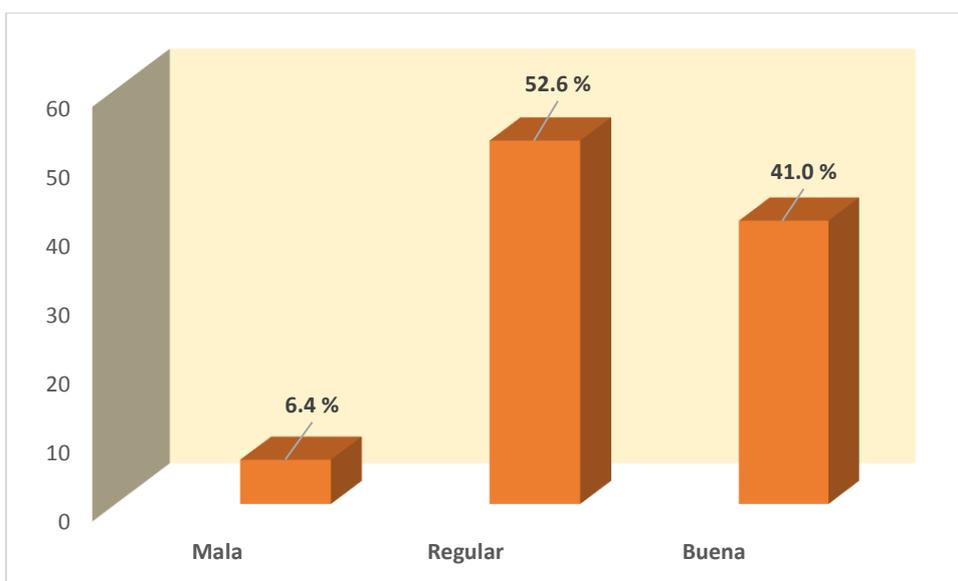
En la tabla y figura se puede observar que del 100 % de directores encuestados de las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, respecto a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, el 38.5 % considera que es buena, en tanto el 41.0 % aprecia que es regular y solo el 20.5 % estima que es malo.

## Descripción de los resultados de la dimensión Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Tabla 13.

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.*

	n	%
<b>Mala</b>	5	6.4
<b>Regular</b>	41	52.6
<b>Buena</b>	32	41.0
<b>Total</b>	78	100.0



*Figura 7.* Distribución porcentual de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

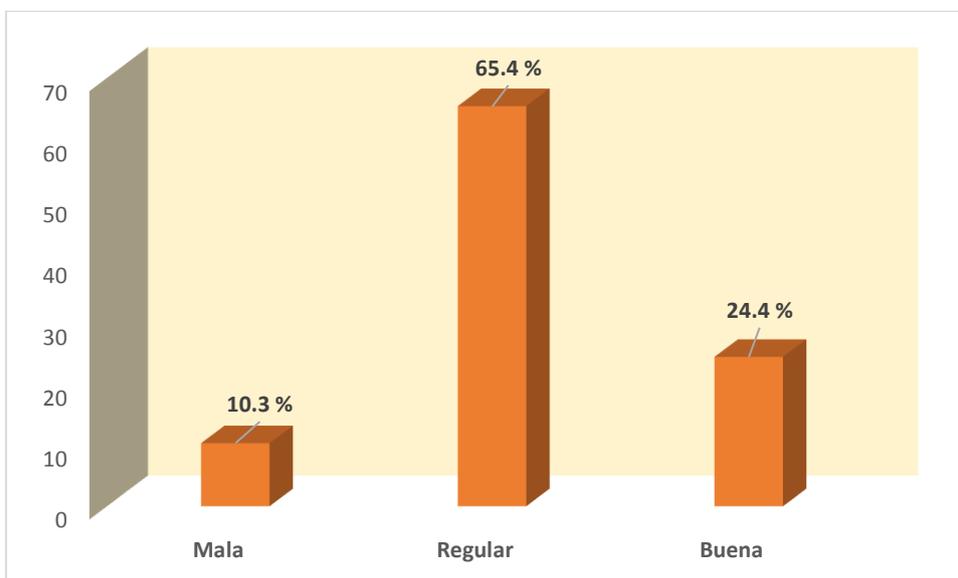
En la tabla y figura se puede observar que del 100 % de directores encuestados de las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, respecto a la Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, el 41.0 % considera que es buena, en tanto el 52.6 % aprecia que es regular y solo el 6.4 % estima que es malo.

### Descripción de los resultados de la dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

Tabla 14.

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.*

	n	%
<b>Mala</b>	8	10.3
<b>Regular</b>	51	65.4
<b>Buena</b>	19	24.4
<b>Total</b>	78	100.0



*Figura 8.* Distribución porcentual de la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

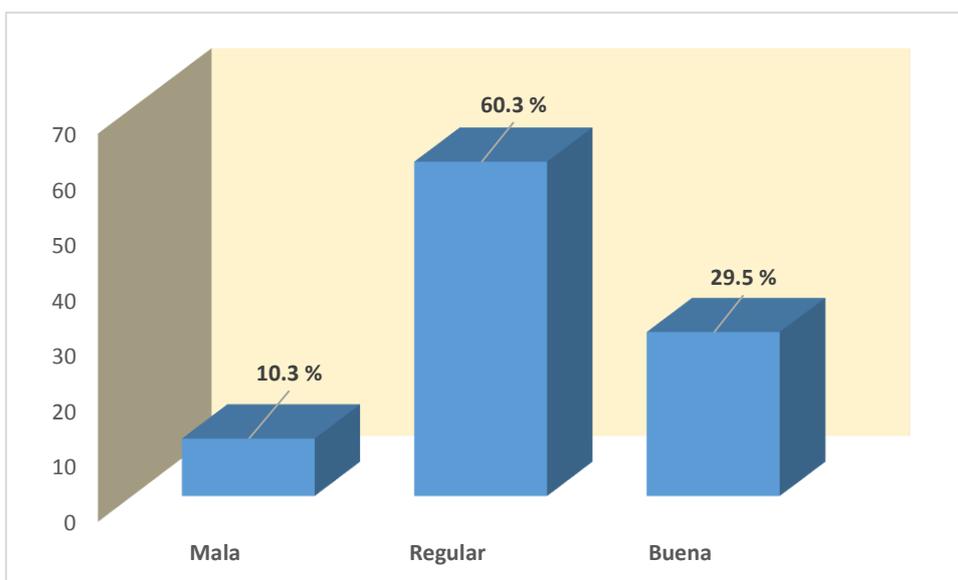
En la tabla y figura se puede observar que del 100 % de directores encuestados de las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, respecto a la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, el 24.4 % considera que es buena, en tanto el 65.4 % aprecia que es regular y solo el 10.3 % estima que es malo.

## Descripción de los resultados de la dimensión Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Tabla 15.

*Distribución de frecuencias y porcentajes del Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.*

	n	%
<b>Mala</b>	8	10.3
<b>Regular</b>	47	60.3
<b>Buena</b>	23	29.5
<b>Total</b>	78	100.0



*Figura 9.* Distribución porcentual del desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

En la tabla y figura se puede observar que del 100 % de directores encuestados de las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, respecto al *Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente*, el 29.5 % considera que es buena, en tanto el 60.3 % aprecia que es regular y solo el 10.3 % estima que es malo.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis General

Ho No existe relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

H1 Existe relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

Tabla 16.

*Coeficiente de correlación de Spearman del Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente.*

		Liderazgo directivo	Desempeño docente
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,690**
		N	,000
		78	78
Desempeño docente	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	,690**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
		78	78

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico, dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,690$  entre las variables: liderazgo directivo y el desempeño docente. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a  $0,05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación ente el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

### Hipótesis Específicas 1

Ho No existe relación entre la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

H1 Existe relación entre la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

Tabla 17.

*Coeficiente de correlación de Spearman de la gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje y el desempeño docente.*

		Gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje	Desempeño docente
Gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje	Coeficiente de correlación	1,000	,682**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	78	78
Desempeño docente	Coeficiente de correlación	,682**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	78	78

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 .

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,682$  entre la dimensión: gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje y el desempeño docente. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a  $0,05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación entre la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

## Hipótesis Específicas 2

Ho No existe relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

H1 Existe relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

Tabla 18.

*Coeficiente de correlación de Spearman de la orientación de los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes y el desempeño docente.*

		Orientación de los procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes	Desempeño docente
Rho de Spearman	Orientación de los procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 78
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,655** ,000 78
			,655** ,000 78

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 .

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,655$  entre la dimensión: orientación de los procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes y el desempeño docente. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a  $0,05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que:

Existe relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

## **IV. Discusión**

Luego de la encuesta realizada a la muestra de estudio, en referencia a la contrastación de hipótesis, los resultados del análisis estadístico de la hipótesis general dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,690$  entre las variables: liderazgo directivo y el desempeño docente. Lo que indica que la relación es positiva y tiene un nivel de correlación moderada, asimismo la significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a  $0,05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se concluye que: Existe relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, resultados que tienen coincidencia con Ambrocio (2014) quien en su tesis Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07 Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.) en la Universidad Rafael Landívar, en sus conclusiones indican que el liderazgo efectivo y el buen desempeño pedagógico docente son los dos factores más determinantes en la calidad del proceso educativo. El estudio demostró que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente, asimismo nuestros resultados no tienen coincidencia con Martínez(2011)quien en su tesis —Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los docentes adscritos al departamento de preescolar de Luz, en Venezuela, Universidad del Zulia”, llego a la conclusión que existe un relación débil entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral, dando como resultado  $0,269$ loqueindicaque el clima organizacional influye débilmente en el desempeño laboral de sus docentes adscritos al Departamento de Educación Preescolar de Luz, al respecto Escobar (2014) en su tesis "Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango”, cuyo objetivo fue establecer el estilo de liderazgo manifestado en los directores de los establecimientos mencionados, Concluyó que el estilo de liderazgo que se manifiesta principalmente en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango es el autocrático, pues presenta un nivel edio/alto en la escala superando al estilo liberal que ubica puntuaciones cerca del nivel medio.

Los resultados del análisis estadístico de la primera hipótesis específica dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,682$  entre la dimensión: gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje y el desempeño docente. Este grado de correlación indica positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a  $0,05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, se concluye que: Existe relación entre la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, resultados que tienen similitud con Reyes (2012) en su tesis Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla –Callao, Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación Bachiller Lima –Perú, concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, como clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más. Se incluye un análisis descriptivo comparativo con los aspectos socio demográficos considerados, tales como edad, género, estado civil, tiempo de servicios, área de enseñanza y otros, al respecto Cabrera (2014) en su tesis "Análisis de tipos de liderazgo en coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor Oriente (EANOR), ubicada en los Llanos de la Fragua, Zacapa", tuvo objetivo principal identificar el perfil de liderazgo que ejercen los coordinadores de áreas de trabajo de la escuela mencionada. Concluyó que todas las empresas necesitan de líderes que fortalezcan los equipos de trabajo. Recomendó que es vital que los líderes fomenten en sus colaboradores la confianza de descubrir su talento humano, así como de expresar sus ideas, las cuales ayudan a enriquecer las actividades que día a día se realizan, resultados que también tienen coincidencia con Sorados (2010) en su tesis liderazgo y calidad de la gestión educativa. Se afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima en el 2009, del mismo modo Espinoza (2010) en su estudio influencia de la aplicación del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP) sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes. Los resultados arrojaron que existe un 60% de grado de aceptación de la aplicación del programa mientras que para el nivel de desempeño

didáctico se observa un alto nivel de eficacia (66%). Se concluye que la aplicación del programa permite elevar significativamente el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria.

Los resultados del análisis estadístico de la segunda hipótesis específica dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,655$  entre la dimensión: orientación de los procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes y el desempeño docente. Este grado de correlación es positivo y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a  $0,05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, resultados que no tienen coincidencia con Castillo (2010) quien en su investigación sobre la relación entre el liderazgo de la directora de la institución educativa inicial N° 87 del Callao y el desempeño laboral de sus docentes determinó un desempeño medio. El trabajo de naturaleza descriptivo correlacional empleó como instrumentos de recolección de datos la encuesta y un cuestionario de autoevaluación docente, donde la autora menciona que la muestra fue de 110 padres de familia elegidos al azar entre las aulas de los niños de 3, 4 y 5 años de edad, y 11 docentes de la institución. Las encuestas empleadas determinaron como conclusión que no existe relación entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño medio de las docentes; asimismo Pérez(2010) quien en su tesis Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la escuela mixta Pedro Nufio”, en su conclusión indica que el tipo de liderazgo que practica el director es transformacional y con una cercana relación al liderazgo carismático y el transaccional, indicando que para que los docentes trabajen bajo el respeto de sus derechos humanos es necesario que el director posea cualidades específicas que garanticen una gestión adecuada y respetuosa de todos los derechos humanos de tal manera que el personal docente tenga un ambiente apropiado donde ejercer su vocación. Resultados que no tienen coincidencia con Risco (2015) en su tesis Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas, concluye en que

todos los directivos, no son seleccionados de manera apropiada para la labor que se les asigna, ni el sistema administrativo les apoya en los cambios que se les exige para cumplir con su liderazgo pedagógico. También se observa que los directivos no tienen la autoestima requerida para las funciones de liderazgo a las que son llamados a desempeñar y por tanto se percibe que no van a estar en condiciones de conducir un grupo humano de profesionales de la educación con una misión tan importante como es la educación de niños, niñas y jóvenes. Asimismo, no existe coincidencia con Juárez (2010) quien en su tesis conocer la percepción del profesor concerniente a los estilos de liderazgo de sus directivos, concluye en que los directores ejercen una comunicación vertical y sancionadora, se toman decisiones individualmente con disposiciones que deben cumplirse sin considerar las opiniones e ideas del personal.

## **V. Conclusiones**

**Primera:**

Existe relación ente el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos ( $r= 0,690$  y  $p= 0,000$ ) en consecuencia, un buen liderazgo directivo mejora el desempeño docente.

**Segunda:**

Existe relación entre la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos ( $r= 0,682$  y  $p= 0,000$ ). En ese sentido, una buena gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje procurará un buen desempeño docente.

**Tercera:**

Existe relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos ( $r= 0,655$  y  $p= 0,000$ ). En tal sentido, una buena orientación de los procesos pedagógicos para mejorar el aprendizaje optimizará el desempeño docente.

## **VI. Recomendaciones**

Las conclusiones determinadas, nos permiten entonces establecer las siguientes recomendaciones:

- Primera:** La ejecución de un adecuado Liderazgo Directivo facilitará un óptimo desempeño docente, esta acción coadyuvará al logro de los objetivos propuestos por la Institución Educativa, en función a la misión y visión establecidas, induciendo a sus docentes a sentirse comprometidos con la labor educativa, para alcanzar los aprendizajes esperados en sus estudiantes. Cabe señalar, que es indispensable que los directivos encargados de la gestión de la Institución Educativa ejerzan un liderazgo participativo que motive una buena comunicación y buen trato, generando en los docentes un elevado sentido de profesionalismo, con la predisposición a la evolución y mejora de la institución educativa con la capacidad de cambiar, aprender e innovar.
- Segunda:** Los directores deben crear las condiciones y los espacios convenientes para el personal docente, permitiendo con ello un adecuado desarrollo en aspectos de gestión pedagógica, institucional y administrativa, promoviendo alcanzar una buena convivencia institucional, que redundará en el compromiso con el desempeño docente, haciendo que la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes sean de calidad. La premisa es que un buen líder es quien genera un ambiente saludable y confortable, ofreciendo una adecuada seguridad integral a los agentes de la educación.
- Tercera:** El líder directivo, a través de una acertada orientación, conducción y guía de los procesos pedagógicos, permitirá optimizar el desempeño docente, en provecho del aprendizaje de los estudiantes, incluyendo la participación de la comunidad educativa, y promoviendo una convivencia democrática, buscando espacios, en los cuales los docentes enriquezcan sus conocimientos a través de los cursos de capacitación. En la misma línea de pensamiento, debe incentivar a los docentes que desarrollen las buenas prácticas educativas estimulando su trabajo realizado, así de esta manera el docente se involucrará en su desempeño.

## **VII. Referencias**

- Ander, E. (2011). *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social*. Córdoba: Brujas.
- Ávalos, B., Cavada, P., Pardo, M. y Sotomayor, C. . (2010). *La profesión docente: temas y discusiones en la literatura internacional*. Estudios Pedagógicos, vol.36.
- Bellei, C. y Valenzuela, J. (2011). *¿Están las condiciones para que la docencia sea una profesión de alto estatus en Chile? En S. Martinic y G. Elacqua (Eds.), ¿Fin de ciclo? cambios en la gobernanza del sistema educativo*. Santiago: Unesco.
- Cabrera, K. (2014). *"Análisis de tipos de liderazgo en coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor Oriente (EANOR), Tesis de Licenciatura Inédita. Universidad Rafael Landivar, Campus- San Luis Gonzaga, S. J". Zapaca, Guatemala.*
- Carbone, R. (2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Santiago: Ministerio de Educación - Universidad Alberto Hurtado. Recuperado de [http://www.oei.es/pdf2/situacion\\_liderazgo\\_educativo\\_chile.pdf](http://www.oei.es/pdf2/situacion_liderazgo_educativo_chile.pdf)
- Castillo, V. (2010). *Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. nº 87 Callao 2009*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, tesis de maestría.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Day, C. (2006). *Pasión por enseñar: la identidad personal y profesional de docente y sus valores*. Madrid: Nacea.
- De Azevedo, H. (2013). *La construcción de la profesionalidad docente*. Educación. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/5293>

- Educación, M. d. (2007). *Sistema de evaluación del desempeño docente*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/173/077.%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1os%20docentes.pdf?sequence=1>
- Escamilla, S. (2006). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral.
- Escobar, J. (2014). *Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango*. Universidad Rafael Landívar, Campus "San Roque González de Santa Cruz, S. J., Huehuetenango: Tesis de Licenciatura Inédita.
- Espinoza, J. (2010). *Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Flores, F. (2008). *Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, tesis doctoral. .
- Fuente, R. (2006). *Desarrollo profesional docente: un marco comprensivo para la iniciación pedagógica de los profesores principiantes*. Foro Educativo.
- Gago, F. (2004). *La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional. En Ministerio de Ciencia y Cultura, Premios nacionales de investigación educativa 2004*. Madrid: CIDE N° 170, colección Investigación.
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Granada, España: Universidad de Granada, tesis doctoral.

- Hernández, Fernández, Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw- Hill.
- Horn, A., Marfan, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar*. Chile: Iberoamericana de Evaluación Educativa, vol.1.
- Juárez, R. (2010). *Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red n° 2 distrito Ventanilla*. Callao, Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, tesis de maestría.
- Laos, A. y Ledesma, M. (2013). *Importancia de la Gestión Educativa y el desempeño docente en el Perú*. Perú: ARTIGRAF La imprenta.
- Martínez, M. (s.f.). *Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes adscritos al departamento de preescolar de Luz*. Venezuela: Universidad del Zulia. Recuperado de <https://scholar.google.com.pe/scholar?q=TESIS+DE+MARTINEZ%2C+M.+2011+uNIVERSIDAD+DE+zULIA+EN+VENEZUELA+cLIMA+ORGANIZACIONAL+Y+DESEMPEÑO+LABORAL+DE+LOS+DOCENTES+ADSCRITOS+AL+DEPARTAMENTO+DE+PREESCOLAR+DE+LUZ+EN+VENEZUELA>
- Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. REICE. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120108.pdf>
- Ministerio de Educación. (2013). *Rutas del Aprendizaje Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas*. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/10191/a512d434-4866-4d67-a795-2d0d709b9c69>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/files/5087\\_201301030900.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/5087_201301030900.pdf)
- Monterrosa, A., Benites, E. y Castillo, A. (1999). *Anotaciones acerca del perfil profesional del docente*. Recuperado de <https://encolombia.com/libreria-digital/lmedicina/doc-univ/docenciaanotaciones/>

- Ortiz, G. (1999). *Realización profesional docente*. México: Editorial Progreso, S.A. de C.N. 2ª. Reimpresión.
- Páez, R. y Di Carlo, S . (2012). *Aproximación Docimológica a la Evaluación de Competencias Digitales y Didácticas de Profesores Universitarios*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa.
- Pareja, J. (2007). *Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero*. Revista de currículum y formación del profesorado. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>
- Pérez, A. (2010). *Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la escuela mixta Pedro Nufio*. Tegucigalpa, Honduras.: Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.
- Raxuleu, A. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07 Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.* Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Tesis de grado académico de Licenciado.
- REICE. (2010). *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación* (Vol. 8). Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación.
- Reyes, V. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla –Callao*. Lima, Perú.
- Risco. (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas*. Universitat de Valencia, Tesis Doctoral.
- Rojas, A. (2006). *La cara oculta de la Luna. Liderazgo y crítica al racionalismo en la formulación e implementación de políticas educacionales*. REICE. Recueprado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140404.pdf>

- Rojas, A. y Gaspar, G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago, Chile: OREALC/UNESCO.
- Rojas, G. (2005). *Significado que los profesores de un colegio particular pagado, le otorgan a los estilos de liderazgo en esa unidad escolar al equipo directivo*. Santiago: Universidad de Chile, tesis de maestría en educación.
- Román, M. y Murillo, F. (2008). *La evaluación del desempeño docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. Recuperado de <http://rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/editorial.pdf>
- Segovia, N. (2005). *Aplicación de las TIC a la docencia: Usos prácticos de las nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje*. Barcelona: Ideas propias. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-LasNuevasTecnologiasEnElProcesoDeEnsenanzaYAprende-4659296.pdf>
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral.
- UNESCO. (2011). *Nueva agenda de políticas docentes en América latina y el Caribe: nudos críticos y criterios de acción*. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe .
- Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación Chile*. Chile: REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55121025022.pdf>
- Valdés, V. (2000). *Evaluación del Desempeño docente. Ponencia presentada por Cuba. Encuentro Iberoamérica no sobre Evaluación del Desempeño*

*docente*. Ciudad de México. Recuperado de <http://www.campus-oei.org/de/rifad01.htm>

Vezub, L. (2007). *La formación y el desarrollo profesional docente frente a los nuevos desafíos de la escolaridad*. Profesorado Revista de curriculum y formación de profesorado, vol.11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56711102>

## **Anexos**

### Anexo A: Matriz de consistencia

TÍTULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 12 UGEL 07 CHORRILLOS						
AUTOR: MARITZA BARBOZA MULLISACA						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>Problema principal:</b></p> <p>¿Cuál es la relación del Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos?</p> <p><b>Problemas secundarios:</b></p> <p>¿Cómo se relaciona la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos?</p> <p>¿Cómo se relaciona la Orientación de los Procesos Pedagógicos para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación entre la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.</p> <p>Determinar la relación entre la Orientación de los Procesos Pedagógicos para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>Existe relación entre la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje dentro y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.</p> <p>Existe relación entre la Orientación de los Procesos Pedagógicos para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.</p>	<b>Variable 1: LIDERAZGO DIRECTIVO</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje	<b>Planificación Institucional.</b>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
				<b>Participación Democrática.</b>		
<b>Condiciones Operativas del Aprendizaje.</b>						
	<b>Proceso de Evaluación de Gestión de la Institución Educativa.</b>					
Orientación de los Procesos Pedagógicos para mejorar el aprendizaje	<b>Promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes.</b>	15,16,17,18,19,20,21	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre			
	<b>Gestionar la calidad de procesos pedagógicos.</b>					

<b>Variable 2: DESEMPEÑO DOCENTE</b>				
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>	
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes. Planifica la enseñanza de forma colegiada.	1,2,3	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad. Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos. Evalúa permanentemente el aprendizaje.	4,5,6, 7,8,9	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Participa activamente con actitud democrática. Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad.	10,11,12	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional. Ejerce su profesión desde una ética de respeto	13,14,15	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p><b>TIPO:</b> Básica Descriptivo</p> <p><b>DISEÑO:</b> Descriptivo correlacional no experimental</p> <p><b>MÉTODO:</b> Método Cuantitativo Hipotético Deductivo</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> 78 docentes de educación inicial de las Instituciones Educativas de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b> Censal conformado por la población de estudio</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> Por tratarse de una población no muy extensa, considero para la muestra todos los elementos que conforman la población Conformada por 78 colaboradores.</p>	<p><b>Variable 1: LIDERAZGO DIRECTIVO</b></p> <p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Encuesta</li> </ul> <p><b>Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas de campo</li> <li>• Diario del investigador</li> <li>• Cuestionario de opinión</li> </ul> <p>Autor: Maritza Barboza Mullisaca Año: 2016 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: UGEL 07 - Chorrillos Forma de Administración:</p> <hr/> <p><b>Variable 2: DESEMPEÑO DOCENTE</b></p> <p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Encuesta</li> </ul> <p><b>Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas de campo</li> <li>• Diario del investigador</li> <li>• Cuestionario de opinión</li> </ul> <p>Autor: Maritza Barboza Mullisaca Año: 2016 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: UGEL 07 - Chorrillos Forma de Administración:</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> La estadística descriptiva a ser utilizada estará determinada por los procedimientos empleados para organizar y resumir los conjuntos de observaciones en forma cuantitativa. El resumen de los mismos se hará mediante tablas, gráficos o valores numéricos. Los conjuntos de datos que contengan las observaciones de más de una variable permitirán estudiar la relación o asociación que existe entre ellas.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> Métodos empleados para inferir algo acerca de una población basándose en los datos obtenidos a partir de una muestra. Los datos estadísticos son cálculos aritméticos realizados sobre los valores obtenidos en una porción de la población, seleccionada según criterios rigurosos.</p>

### Anexo B. Matriz de operacionalización de las variables

#### Variable: Liderazgo Directivo

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Gestión de las condiciones para mejorar Aprendizajes	Conduce la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos.	<p>El director diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje</p> <p>El director diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.</p>
	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes.	<p>El director promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.</p> <p>El director genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.</p> <p>El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p> <p>El director promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.</p> <p>El director gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.</p>

	<p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.</p>	<p>El director gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.</p> <p>El director gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados.</p>
	<p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>	<p>El director gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>El director dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>El director gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.</p> <p>El director Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</p> <p>El director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.</p>
<p>Orientación de los procesos Pedagógicos para mejorar Aprendizajes</p>	<p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; basándose en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>	<p>El director gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.</p> <p>El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p> <p>El director estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.</p>

	<p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje.</p>	<p>El director orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.</p> <p>El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.</p> <p>El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.</p> <p>El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.</p>
--	---	---



ESCUELA DE POSTGRADO

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

### Variable: Desempeño Docente

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	<p>Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes sus contextos.</p> <p>Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes</p>	<p>El docente tiene conocimientos de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en su área curricular y la didáctica del área que enseña.</p> <p>El docente elabora creativamente la programación anual, UDA, SIC/SA, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las estrategias y medios seleccionados.</p> <p>El docente presenta oportunamente sus documentos de planificación curricular :PA/UDA/SIC/SA</p>
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	<p>Conduce el proceso de enseñanza condominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes.</p> <p>Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos.</p>	<p>El docente resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.</p> <p>El docente organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje atendiendo a la diversidad.</p> <p>El docente propicia y desarrolla estrategias pedagógicas en actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico, reflexivo y creativo en los estudiantes para que utilicen sus conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud crítica</p> <p>El docente utiliza recursos tecnológicos/materiales educativos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de aprendizaje.</p> <p>El docente utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>El docente evalúa los aprendizajes y sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.</p>

<p>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</p>	<p>Participa activamente con actitud democrática, y colaborativa en la gestión de la escuela.</p> <p>Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad.</p>	<p>El docente participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, de la propuesta curricular y de los planes de mejora continua, PAT, involucrándose activamente en equipos de trabajo.</p> <p>El docente desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la IE.</p> <p>El docente fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.</p>
<p>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</p>	<p>Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional; y responsabilidad profesional.</p> <p>Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función.</p>	<p>El docente participa en eventos y actividades (feria de ciencias, eventos culturales, académicos, concurso, entre otros donde manifiesta su profesionalidad e identidad docente con la institución.</p> <p>Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico en el aula y las actividades convocadas por la IE.</p> <p>Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.</p>

Fuente: MINEDU

## Anexo C. Juicio de Expertos

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.</b>							
1	El docente tiene conocimientos de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en su área curricular y la didáctica del área que enseña.	/		/		/		
2	El docente elabora creativamente la programación anual, UDA, SIC/SA, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las estrategias y medios seleccionados.	/		/		/		
3	El docente presenta oportunamente sus documentos de planificación curricular: PA/UDA/SIC/SA.	/		/		/		
	<b>Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>	/		/		/		
4	El docente resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.	/		/		/		
5	El docente organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje atendiendo a la diversidad.	/		/		/		
6	El docente propicia y desarrolla estrategias pedagógicas en actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico, reflexivo y creativo en los estudiantes para que utilicen sus conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud crítica	/		/		/		

7	El docente utiliza recursos tecnológicos/materiales educativos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	El docente utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	El docente evalúa los aprendizajes y sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Dimensión3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	El docente participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, de la propuesta curricular y de los planes de mejora continua, PAT, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	<b>Si</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>No</b> <input type="checkbox"/>	<b>Si</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>No</b> <input type="checkbox"/>	<b>Si</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>No</b> <input type="checkbox"/>	
11	El docente desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la IE.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	El docente fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	El docente participa en eventos y actividades (feria de ciencias, eventos culturales, académicos, concurso, entre otros donde manifiesta su profesionalidad e identidad docente con la institución.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

14	Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico en el aula y las actividades convocadas por la IE	/		/		/	
15	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: SOTO QUIROZ ROGER IVAN ..... DNI: 10052673 .....

Especialidad del validador: DR. EN EDUCACIÓN .....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..... 7 de 10 del 2016 .....

.....  
**Firma del Experto Informante.**

**Dr. Roger Iván Soto Quiroz**  
 Asesor Pedagógico y de Investigación

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>							
1	El director diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje	✓		✓		✓		
2	El director diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
3	El director promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
4	El director genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	✓		✓		✓		
5	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	✓		✓		✓		
6	El director promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.	✓		✓		✓		
7	El director gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
8	El director gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.	✓		✓		✓		
9	El director gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.	✓		✓		✓		

10	El director gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	/		/		/	
11	El director dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	/		/		/	
12	El director gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	/		/		/	
13	El director Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	/		/		/	
14	El Director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/	
	<b>Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
15	El director gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/	
16	El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	/		/		/	
17	El director estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	/		/		/	
18	El director orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.	/		/		/	
19	El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.	/		/		/	
20	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades	/		/		/	



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>							
1	El director diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje	✓		✓		✓		
2	El director diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
3	El director promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
4	El director genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	✓		✓		✓		
5	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	✓		✓		✓		
6	El director promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.	✓		✓		✓		
7	El director gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
8	El director gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.	✓		✓		✓		
9	El director gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.	✓		✓		✓		

10	El director gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
11	El director dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
12	El director gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	✓		✓		✓		
13	El director implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
14	El Director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	El director gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
16	El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	✓		✓		✓		
17	El director estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	✓		✓		✓		
18	El director orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.	✓		✓		✓		
19	El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.	✓		✓		✓		
20	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades	✓		✓		✓		

	específicas.							
21	El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Rodolfo Fernando Talledo Reyes   DNI: 10217463

Especialidad del validador: Metodología. Docente de Investigación. EPG-UCV

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....  
  
 Firma del Experto Rodolfo Talledo Reyes  
 ASESOR EN TESIS  
 PROTECTOR

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.</b>								
1	El docente tiene conocimientos de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en su área curricular y la didáctica del área que enseña.	✓		✓		✓		
2	El docente elabora creativamente la programación anual, UDA, SIC/SA, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las estrategias y medios seleccionados.	✓		✓		✓		
3	El docente presenta oportunamente sus documentos de planificación curricular: PA/UDA/SIC/SA.	✓		✓		✓		
<b>Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>								
4	El docente resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.	✓		✓		✓		
5	El docente organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje atendiendo a la diversidad.	✓		✓		✓		
6	El docente propicia y desarrolla estrategias pedagógicas en actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico, reflexivo y creativo en los estudiantes para que utilicen sus conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud crítica	✓		✓		✓		

7	El docente utiliza recursos tecnológicos/materiales educativos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de aprendizaje.	/		/		/		
8	El docente utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.	/		/		/		
9	El docente evalúa los aprendizajes y sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.	/		/		/		
<b>Dimensión3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>								
10	El docente participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, de la propuesta curricular y de los planes de mejora continua, PAT, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	Si	No	Si	No	Si	No	
		/		/		/		
11	El docente desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la IE.	/		/		/		
12	El docente fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	/		/		/		
<b>Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>								
13	El docente participa en eventos y actividades (feria de ciencias, eventos culturales, académicos, concurso, entre otros donde manifiesta su profesionalidad e identidad docente con la institución.	/		/		/		

14	Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico en el aula y las actividades convocadas por la IE	/		/		/	
15	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Rodolfo Fernando Talledo Reyes    DNI: 10217463

Especialidad del validador: Metodología. Docente de Investigación. EPG - UCV

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..... de ..... del 20.....  
  
 Firma del Experto: Rodolfo Talledo Reyes  
 DNI: 10217463  
 ASESOR METODOLÓGICO  
 PROTECCIÓN DE NIÑOS

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.</b>								
1	El docente tiene conocimientos de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en su área curricular y la didáctica del área que enseña.	✓		✓		✓		
2	El docente elabora creativamente la programación anual, UDA, SIC/SA, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las estrategias y medios seleccionados.	✓		✓		✓		
3	El docente presenta oportunamente sus documentos de planificación curricular: PA/UDA/SIC/SA.	✓		✓		✓		
<b>Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>								
4	El docente resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.	✓		✓		✓		
5	El docente organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje atendiendo a la diversidad.	✓		✓		✓		
6	El docente propicia y desarrolla estrategias pedagógicas en actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico, reflexivo y creativo en los estudiantes para que utilicen sus conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud crítica	✓		✓		✓		

7	El docente utiliza recursos tecnológicos/materiales educativos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	El docente utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	El docente evalúa los aprendizajes y sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Dimensión3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>								
10	El docente participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, de la propuesta curricular y de los planes de mejora continua, PAT, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	El docente desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la IE.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	El docente fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>								
13	El docente participa en eventos y actividades (feria de ciencias, eventos culturales, académicos, concurso, entre otros donde manifiesta su profesionalidad e identidad docente con la institución.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

14	Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico en el aula y las actividades convocadas por la IE	✓		✓		✓	
15	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: SORIA PÉREZ YOLANDA ..... DNI: 20590428 .....

Especialidad del validador: DRA. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN .....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

04 de OCT del 2016

  
**Dra. Yolanda F. Soria Pérez**  
 Asesora Pedagógica y de Investigación

-----  
**Firma del Experto Informante.**

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>							
1	El director diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje	✓		✓		✓		
2	El director diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
3	El director promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
4	El director genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	✓		✓		✓		
5	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	✓		✓		✓		
6	El director promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.	✓		✓		✓		
7	El director gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
8	El director gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.	✓		✓		✓		
9	El director gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.	✓		✓		✓		

10	El director gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓	
11	El director dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	✓		✓		✓	
12	El director gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	✓		✓		✓	
13	El director implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	✓		✓		✓	
14	El Director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
	<b>Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
15	El director gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
16	El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	✓		✓		✓	
17	El director estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	✓		✓		✓	
18	El director orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.	✓		✓		✓	
19	El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.	✓		✓		✓	
20	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades	✓		✓		✓	

	específicas.							
21	El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: SORIA PÉREZ YOLANDA ..... DNI: 20590428

Especialidad del validador: DRA. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN .....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de OCT del 2016

  
Dra. Yolanda F. Soria Pérez  
 Asesora Pedagógica y de Investigación

-----  
**Firma del Experto Informante.**

## Anexo D. Instrumentos

### Instrumento liderazgo directivo

**Estimados docentes**, el presente Cuestionario tiene por finalidad conocer su apreciación sobre el Liderazgo directivo por lo que su participación es de vital importancia para lograr este objetivo. Se agradece su gentil colaboración.

**Instrucciones:**

En las siguientes proposiciones marque con una x en el valor del casillero que según Ud. corresponde.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	DIMENSIONES / ítems	1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>					
01	El director diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje					
02	El director diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.					
03	El director promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					
04	El director genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.					
05	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					

06	El director promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.					
07	El director gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.					
08	El director gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.					
09	El director gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.					
10	El director gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.					
11	El director dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.					
12	El director gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.					
13	El director Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.					
14	El Director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.					
	<b>Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	El director gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.					
16	El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.					

17	El director estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.					
18	El director orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.					
19	El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.					
20	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.					
21	El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.					

**INSTRUMENTO: DESEMPEÑO DOCENTE**

**Señora Directora:** A continuación se le presenta una serie de preguntas con el propósito de evaluar el desempeño docente debiendo Usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	DIMENSIONES	1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b>					
01	El docente tiene conocimientos de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en su área curricular y la didáctica del área que enseña.					
02	El docente elabora creativamente la programación anual, UDA, SIC/SA, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las estrategias y medios seleccionados.					
03	El docente presenta oportunamente sus documentos de planificación curricular: PA/UDA/SIC/SA					
	<b>Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>	1	2	3	4	5
04	El docente resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.					
05	El docente organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje atendiendo a la diversidad.					
06	El docente propicia y desarrolla estrategias pedagógicas en actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico, reflexivo y creativo en los estudiantes para que utilicen sus conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud crítica					
07	El docente utiliza recursos tecnológicos/materiales educativos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de aprendizaje.					

08	El docente utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.					
09	El docente evalúa los aprendizajes y sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.					
	<b>Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	El docente participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, de la propuesta curricular y de los planes de mejora continua, PAT, involucrándose activamente en equipos de trabajo.					
11	El docente desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la IE.					
12	El docente fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.					
	<b>Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	El docente participa en eventos y actividades (feria de ciencias, eventos culturales, académicos, concurso, entre otros donde manifiesta su profesionalidad e identidad docente con la institución.					
14	Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico en el aula y las actividades convocadas por la IE					
15	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente					

### Anexo E. Base de datos de confiabilidad

#### Base de datos

Base de datos de la prueba piloto la variable liderazgo directivo

	D1															D2					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	5	5	5	3	5	4	3	5	4	5	2	4	4	3	3	5	3	5	5	1	4
2	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	5	3	4	3
3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	4	3	3	3	3	5	2	3	2	2
4	4	5	4	4	4	3	5	3	4	4	5	2	3	3	3	3	4	4	4	5	4
5	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
6	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	4	4	4	3	2	4	3	4	2	2
7	4	5	5	5	4	5	4	3	3	4	5	4	3	3	3	5	3	5	3	4	3
8	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	4	4	4	3	2	4	3	4	3	2
9	5	5	5	3	5	4	3	5	4	5	2	4	4	3	3	5	3	5	5	1	4
10	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	5	3	4	3
11	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2
12	3	3	1	2	2	5	4	1	3	2	2	2	2	3	3	2	3	5	3	2	3
13	1	5	2	3	2	4	3	3	1	2	2	4	2	3	3	2	3	5	5	1	4
14	3	4	3	5	3	5	4	3	5	3	5	3	2	3	1	2	1	5	3	3	3
15	4	5	4	4	4	3	5	3	4	4	5	2	3	3	3	3	4	4	4	5	4

**Base de datos**

Base de datos de la prueba piloto la variable desempeño docente

	D1			D2						D3			D4		
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
<b>1</b>	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4
<b>2</b>	4	2	2	4	3	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4
<b>3</b>	3	5	5	5	2	3	2	5	2	3	2	4	2	4	2
<b>4</b>	4	5	5	3	2	4	3	3	4	4	5	3	3	2	3
<b>5</b>	4	2	5	4	3	5	3	4	4	3	3	3	4	2	3
<b>6</b>	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4
<b>7</b>	5	4	5	5	2	5	4	5	5	3	5	3	5	3	4
<b>8</b>	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4
<b>9</b>	4	2	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3
<b>10</b>	4	5	2	5	3	2	3	5	3	3	4	3	2	2	3
<b>11</b>	3	5	5	2	4	2	5	2	4	3	5	2	2	4	4
<b>12</b>	4	2	2	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	5	2
<b>13</b>	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
<b>14</b>	4	2	5	5	3	2	4	5	3	3	4	4	5	4	4
<b>15</b>	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	1	5	3	4

## Base de datos

## Base de datos de la variable liderazgo directivo

	D1														D2						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	5	5	5	3	5	4	3	5	4	5	2	4	4	3	3	5	3	5	5	1	4
2	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	5	3	4	3
3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	4	3	3	3	3	5	2	3	2	2
4	4	5	4	4	4	3	5	3	4	4	5	2	3	3	3	3	4	4	4	5	4
5	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
6	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	4	4	4	3	2	4	3	4	2	2
7	4	5	5	5	4	5	4	3	3	4	5	4	3	3	3	5	3	5	3	4	3
8	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	4	4	4	3	2	4	3	4	3	2
9	5	5	5	3	5	4	3	5	4	5	2	4	4	3	3	5	3	5	5	1	4
10	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	5	3	4	3
11	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2
12	3	3	1	2	2	5	4	1	3	2	2	2	2	3	3	2	3	5	3	2	3
13	1	5	2	3	2	4	3	3	1	2	2	4	2	3	3	2	3	5	5	1	4
14	3	4	3	5	3	5	4	3	5	3	5	3	2	3	1	2	1	5	3	3	3
15	4	5	4	4	4	3	5	3	4	4	5	2	3	3	3	3	4	4	4	5	4
16	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
17	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	4	4	4	3	2	4	3	4	2	2
18	4	5	5	5	4	5	4	3	3	4	5	4	3	3	3	5	3	5	3	4	3
19	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2
20	5	5	5	3	5	4	3	5	4	5	2	4	4	3	3	5	3	5	5	1	4
21	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	5	3	4	3

22	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	4	3	3	3	3	5	2	3	2	2
23	3	3	1	2	2	5	4	1	3	2	2	2	2	3	3	2	3	5	3	2	3
24	1	5	2	3	2	4	3	3	1	2	2	4	2	3	3	2	3	5	5	1	4
25	3	4	3	5	3	5	4	3	5	3	5	3	2	3	1	2	1	5	3	3	3
26	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	4	3	3	3	3	5	2	3	2	2
27	3	5	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	4	3	1	5
28	3	3	1	2	2	5	4	1	3	1	2	2	2	3	3	2	3	5	3	2	1
29	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	4	4	4	3	2	4	3	4	2	2
30	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
31	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	3	2	2	1	3	1	2	2
32	5	4	5	5	4	5	4	3	5	3	4	5	3	4	3	2	5	4	3	4	3
33	3	5	2	1	2	5	5	1	2	2	3	3	4	3	2	4	4	3	3	1	3
34	2	2	2	2	4	3	3	2	2	1	2	4	4	2	2	2	2	3	4	2	2
35	3	3	2	3	3	5	4	1	3	1	2	2	2	3	3	3	3	5	3	2	3
36	4	3	5	5	5	5	3	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5
37	2	3	3	2	2	5	4	2	1	1	1	3	2	3	2	2	3	4	3	2	3
38	4	5	4	2	5	4	3	5	2	5	4	3	2	3	4	3	2	3	5	4	3
39	3	3	1	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	3	2	1	3	2	3	2	3
40	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	1	2	3	2	3	3
41	3	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	4	4	3	3	3	3	5	5	4	3
42	2	3	3	2	2	5	4	2	1	2	1	3	2	3	2	1	3	4	3	2	3
43	3	3	4	4	2	5	4	4	3	5	5	4	5	3	3	5	5	5	3	5	3
44	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	2	2	4	3	4	2	2
45	4	4	4	5	4	4	4	5	3	2	3	5	3	2	3	3	2	4	5	2	5
46	2	3	2	2	2	3	3	1	2	2	3	4	2	3	2	2	2	4	2	1	5
47	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	1	2	2	3	2	3

48	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3
49	2	2	3	2	2	5	4	1	1	2	1	3	2	1	2	2	2	4	3	2	3
50	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	3	4	4	4	2	2	5	3	4	2	2
51	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5
52	2	3	3	5	4	5	4	2	4	4	4	3	2	3	2	5	3	4	3	2	3
53	3	3	5	2	4	5	4	4	3	5	2	5	2	3	3	2	3	5	3	2	3
54	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	3	4	2	3	2	2	1	4	3	2	3
55	4	3	3	2	5	5	4	4	4	5	5	4	2	5	4	5	3	4	3	4	3
56	2	3	3	2	2	5	4	2	1	2	1	3	2	3	2	2	2	4	3	2	3
57	5	3	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	3	2	1	5	4	4	5	3
58	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	3	2	3	4	3	2	3
59	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	4	3	2	3
60	2	3	3	2	2	5	4	2	1	2	1	3	2	3	2	1	3	4	3	2	3
61	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	4	4	4	2	2	4	3	4	2	2
62	3	3	3	4	5	3	3	5	3	4	5	4	3	4	4	3	5	4	5	2	2
63	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	1	3	2	3	3	2	3
64	2	3	3	5	4	5	4	4	4	3	4	3	2	3	2	5	3	4	3	2	3
65	2	3	3	2	2	5	4	2	1	1	1	3	2	3	2	2	3	4	3	2	3
66	2	3	3	2	2	5	4	2	1	1	1	3	2	3	2	1	1	2	3	2	3
67	3	5	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	2	3	4	2	3	4	4	4	5
68	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	4	3	3	1	3	5	2	3	2	2
69	2	3	3	2	2	5	4	2	1	1	1	3	2	3	2	1	3	4	3	2	3
70	3	3	3	5	5	3	3	4	3	5	3	4	3	3	2	3	2	2	3	2	2
71	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	1	1	2	5	1	3	4	2	2
72	5	3	2	1	5	4	3	2	2	1	2	5	2	3	3	5	3	5	4	2	4
73	3	3	5	4	4	5	4	5	3	2	2	4	4	3	3	5	3	5	3	5	3

<b>74</b>	3	3	1	2	4	5	4	1	3	2	2	3	2	3	4	2	3	5	3	2	3
<b>75</b>	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	3	5	3	3	5	3	4	3
<b>76</b>	2	2	3	2	2	2	4	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	4	3	2	3
<b>77</b>	3	3	4	4	5	3	3	5	3	3	4	4	3	3	4	3	5	2	3	4	4
<b>78</b>	3	3	1	2	2	5	4	1	3	1	2	2	2	3	1	1	3	5	3	2	3

Base de datos de la variable desempeño docente

	D1			D2						D3			D4		
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4
2	4	2	2	4	3	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4
3	3	5	5	5	2	3	2	5	2	3	2	4	2	4	2
4	4	5	5	3	2	4	3	3	4	4	5	3	3	2	3
5	4	2	5	4	3	5	3	4	4	3	3	3	4	2	3
6	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4
7	5	4	5	5	2	5	4	5	5	3	5	3	5	3	4
8	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4
9	4	2	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3
10	4	5	2	5	3	2	3	5	3	3	4	3	2	2	3
11	3	5	5	2	4	2	5	2	4	3	5	2	2	4	4
12	4	2	2	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	5	2
13	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
14	4	2	5	5	3	2	4	5	3	3	4	4	5	4	4
15	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	1	5	3	4
16	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3
17	3	2	5	5	3	2	4	5	3	3	3	2	5	3	3
18	5	5	5	4	3	4	5	4	5	3	5	4	4	3	4
19	3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	1	2	2	3
20	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	1
21	4	2	2	4	3	1	3	4	3	3	4	3	4	4	2
22	3	3	5	5	3	2	4	5	4	3	5	4	5	4	3
23	4	5	5	3	4	5	3	3	3	3	4	4	3	5	4
24	4	5	5	2	2	4	5	2	4	2	4	2	5	2	5
25	4	2	5	5	3	2	4	5	3	3	4	4	5	4	4
26	3	2	3	5	3	2	4	5	4	3	5	3	5	5	4
27	4	4	3	4	4	3	5	4	5	3	4	2	4	4	1
28	2	4	2	4	4	2	5	2	3	2	3	2	4	2	2
29	3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	1	2	2	3
30	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3
31	3	1	1	3	2	3	2	2	1	3	1	2	3	2	2
32	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	3	3
33	2	5	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	2	3	2
34	3	4	5	5	2	5	4	5	3	3	3	4	5	4	3
35	4	2	5	5	3	2	4	5	3	3	4	2	5	3	3
36	3	4	5	5	2	5	5	5	5	3	5	4	5	4	3
37	2	2	5	4	3	5	3	4	2	3	5	2	4	3	3
38	4	4	4	2	5	4	2	4	2	4	2	4	4	5	3
39	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2
40	2	2	1	2	3	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2

41	4	4	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	4	5	3
42	2	2	3	2	3	5	3	2	2	3	5	2	2	4	3
43	4	2	5	5	3	5	4	5	3	3	4	3	5	2	5
44	3	4	5	5	2	2	4	5	3	3	3	2	2	4	3
45	4	5	5	3	5	5	2	3	2	2	4	2	3	3	3
46	5	4	3	4	4	1	4	4	5	5	5	2	4	3	3
47	2	2	5	4	3	5	3	4	2	3	2	3	4	3	4
48	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	1
49	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	5
50	3	4	1	5	2	5	4	5	3	3	3	3	5	3	4
51	4	2	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	3	3
52	2	2	5	4	3	5	3	4	2	3	5	2	4	2	2
53	4	2	5	5	3	2	4	5	3	3	4	2	5	3	3
54	3	4	3	2	3	4	3	2	5	5	4	3	2	3	2
55	5	5	5	5	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	5
56	2	2	5	4	3	5	3	4	2	3	5	2	4	2	2
57	4	4	5	4	3	5	3	4	5	4	5	4	4	3	2
58	3	1	3	5	3	4	3	5	5	5	4	4	5	4	3
59	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	5	2	2	2	1
60	2	2	5	4	3	5	3	4	2	3	5	3	4	2	3
61	3	4	5	5	2	5	4	5	3	3	3	2	5	3	3
62	3	2	2	3	4	5	3	3	4	3	5	5	3	3	5
63	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4
64	2	5	5	4	3	2	3	4	2	3	2	2	4	5	4
65	2	2	5	4	3	5	3	4	2	3	5	3	4	3	4
66	2	2	2	2	3	1	3	2	2	3	2	2	2	2	4
67	4	5	2	2	5	2	5	2	5	2	4	2	5	4	2
68	3	5	5	3	2	4	3	3	4	3	5	3	3	2	3
69	2	2	5	4	3	5	3	4	2	3	5	3	4	2	3
70	3	2	2	3	4	4	2	3	4	2	5	5	3	2	4
71	3	4	2	2	2	2	4	2	3	3	3	3	5	3	4
72	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
73	4	5	5	5	3	4	4	5	3	3	4	4	5	3	3
74	4	2	5	5	3	2	3	5	3	2	4	3	5	2	3
75	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	3	5	3	4
76	2	2	2	4	3	2	3	4	2	3	2	3	4	4	2
77	3	2	2	3	4	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4
78	4	2	5	2	3	2	4	5	3	3	4	4	5	4	1

## Anexo F. Correlaciones de Spearman

Tabla

Niveles de correlación del coeficiente  $r$  (spearman)

Valor del coeficiente $r$	Significado
0,00 a 0,19	Correlación muy débil
0,20 a 0,39	Correlación débil
0,40 a 0,69	Correlación moderada
0,70 a 0,89	Correlación fuerte
0,90 a 1,00	Correlación muy fuerte

Fuente: Smith, (2004, p.56)

## Anexo G. Solicitud y oficio a coordinadora de RED

*"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"*

SOLICITUD: SOLICITO AUTORIZACION PARA  
DESARROLLO DE CUESTIONARIO A LAS  
DOCENTES.

SEÑORA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 7077 "REYES ROJOS" –  
CHORRILLOS

De mayor consideración

Yo, Maritza Barboza Mullisaca, identificada con DNI N° 10184280, Docente de la Institución Educativa "Capullitos de Jesús" – Chorrillos, del Turno Mañana y estudiante del IV Ciclo de la Universidad César Vallejo en la Escuela de Post Grado con mención en Administración de la Educación, me presento ante Usted y expongo lo siguiente:

Que con la finalidad de elaborar mi Tesis de Investigación relacionada al Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Inicial - RED12-UGEL 07 Chorrillos 2016; y siendo indispensable la aplicación de un cuestionario que servirá de fundamento para la culminación de mi mencionada investigación; es que solicito se me brinde las facilidades para la aplicación de dicho instrumento de medición; para lo cual adjunto al presente, copia del cuestionario correspondiente.

Por lo expuesto, solicito acceder a mi petición.

Chorrillos, 09 de noviembre del 2016.

Recibido  
9/11/16



M. SUSANA SOTELO R.  
DIRECTORA

Hora 1: 15pm

  
Maritza Barboza Mullisaca  
DNI. N° 10184280

*Escuela de Postgrado*
*"Año de la Consolidación del Mar de Grau"*

Lima, 05 de noviembre de 2016

Carta P. 1079 – 2016 EPG – UCV L

**Señor(a)****SUSANA SOTELO ROSADO****COORDINADORA DE LA RED 12 DE CHORRILLOS UGEL 07 - SAN BORJA**

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **MARITZA BARBOZA MULLISACA** identificado(a) con DNI N.° **10184280** y código de matrícula N.° **6000104635**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**"LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE INICIAL-RED 12-UGEL 07 CHORRILLOS 2016"**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



*M. SUSANA SOTELO R.*  
 DIRECTORA

*Recibido*  
*11/10/16*  
*A: 15*



**Dr. Carlos Venturo Orbegoso**  
 Director de la Escuela de Posgrado  
 Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte

**SCVM**  
 LIMA NORTE  
 LIMA ESTE  
 ATE  
 CALLAO

Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
 Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
 Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184  
 Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

"Año de la consolidación del Mar de Grau"



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 07  
RED 12



RED 12 – UGEL 07

Chorrillos, 09 de Noviembre 2016

**OFICIO N° 234-I.E. N° 7077"LRCH"-UGEL.07-2016**

Señor Dr.:  
**CARLOS VENTURO ORBEGOSO.**  
Director de la Escuela de posgrado  
Universidad César Vallejo-Filial Lima norte.  
Presente.

**ASUNTO: Autorizo de la aplicación de los instrumentos de tesis.**

Lo saludo cordialmente en nombre de la RED. N° 12 correspondiente a la UGEL 07 DE Lima Metropolitana" para comunicarle que **AUTORIZO** la aplicación de los instrumentos de investigación del trabajo de Investigación "Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de inicial-red 123-ugel 07 –Chorrillos 2016" de la estudiante del programa de maestría en Administración Sra. Maritza Barboza Mullisaca. .

Aprovecho la oportunidad para reiterar a Ud. las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



  
M. SUSANA SOTELO R.  
DIRECTORA

## Anexo H. Artículo Científico

### Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de inicial-RED 12-UGEL 07 Chorrillos, 2016

**Maritza Barboza Mullisaca**

[marvirgo65@hotmail.com](mailto:marvirgo65@hotmail.com)

**Universidad César Vallejo**

#### RESUMEN

La investigación realizada pretendió identificar la relación entre el Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en instituciones educativas de inicial - RED 12 - UGEL 07 Chorrillos, 2016. El tipo de estudio que se consideró fue de tipo básica con el diseño de investigación no experimental de tipo correlacional. La muestra fue de 78 docentes a quienes se le aplicó los cuestionarios con una escala nominal tipo Likert aplicándose la técnica de encuesta. Los resultados obtenidos permitieron concluir que existe relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, 2016 ( $r = 0,690$  y  $p = 0,000$ ). Este grado de correlación nos indicó que la relación entre las variables fue positiva y tiene un nivel de correlación moderada en los docentes en instituciones educativas de inicial - RED 12 - UGEL 07 Chorrillos, 2016.

**Palabras clave:** liderazgo directivo, desempeño docente, docentes.

#### ABSTRACT

The objective of this research was to determine the degree of relationship between managerial leadership and teaching performance in early educational institutions – Network 12 – Local Educational Management Unit 07, Chorrillos, 2016. The type of study that was considered was the basic type with the non-experimental investigation design of correlational type, because this investigation sought to determine the degree of relationship that exists between

the two study variables; Which allowed to carry out the research in a sample of seventy eight collaborators to whom the questionnaires were applied with a nominal Likert scale using the survey technique. The obtained results allowed to conclude that there is a relation between the managerial Leadership and the Teaching Performance in the educational institutions of the Network 12 Local Educational Management Unit 07 Chorrillos ( $r = 0.690$  and  $p = 0.000$ ). This degree of correlation indicated that the relationship between the variables was positive and it has got a moderate level of correlation in teachers of early educational institutions - Network 12 - Local educational management unit 07 Chorrillos, 2016.

**Key words:** managerial leadership, teaching performance.

## INTRODUCCIÓN

La educación en nuestro país tiene necesidades y demandas, que representan retos y desafíos por solucionar; siendo la prioridad el impulsar el cambio de los procesos educativos para transformar la dinámica, estructura y organización de la educación y lograr resultados en el aprendizaje de los estudiantes. En ese sentido, la escuela, representa la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (MINEDU, 2003), variando su situación según al contexto de ubicación y nivel. Cabe señalar, que la mayoría de escuelas presentan carencias y dificultades que afectan el logro del aprendizaje y la formación integral de sus estudiantes, motivando la adopción de medidas para impulsar su función educativa. Una modalidad, de reforma de la educación comprende transformar la gestión que realizan los directores. En consecuencia, esta acción del directivo es indirecta, pues es el docente quien ejerce la acción directa; sin embargo, la influencia del directivo es clave para mejorar el aprendizaje, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela; concluyéndose que el rol del director en la mejora de la calidad educativa es importante. En el contexto educativo de nuestro país, se requiere de directores que ejerzan un óptimo liderazgo, para lograr armonizar los factores de calidad con los procesos de aprendizaje para el

cambio pedagógico, pues quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, no podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa. Es necesario precisar que todo director debe ejercer un modo de liderar su institución, con la finalidad de satisfacer las expectativas de los elementos que componen la comunidad educativa, buscando integrar las necesidades, solicitudes y oportunidades de su realidad docente laboral, con las posibilidades y potencialidades de su propia institución. Estas acciones demuestran, no solo el cumplimiento de la función del puesto, sino la actitud sinérgica (del interior hacia el exterior) que efectúa para optimizar la mejora de la calidad educativa, propuesta por el Estado.

En cuanto a los antecedentes internacionales, Cabrera (2014) en el estudio descriptivo "Análisis de tipos de liderazgo en coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor Oriente (EANOR), ubicada en los Llanos de la Fragua, Zacapa" buscó identificar el perfil de liderazgo que ejercen los coordinadores de áreas de trabajo de la escuela en mención. Para tal fin, los sujetos de estudio fueron personas mayores de edad, hombres y mujeres entre los 20 y 50 años, donde efectuó entrevistas a 12 personas que representaron el total de la población investigada, ubicados en mandos de coordinación. Para tal fin empleó instrumentos pre – diseñados como el Test de Liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE; Test de Inteligencia Emocional del autor Weisinger H; y la herramienta cuestionario MBTI Myers Briggs Type Indicator, elaborado por las autores Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers, con la finalidad de determinar el tipo de liderazgo, no aplicando ningún cálculo de muestreo; llegando a la conclusión que todas las empresas requieren de un liderazgo que fortalezca los equipos de trabajo, habiendo recomendado, que es importante que los líderes fomenten en sus colaboradores la confianza de descubrir su talento humano y expresar sus ideas, para enriquecer las actividades diarias que realizan. Escobar (2014) en el estudio descriptivo "Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango", buscó establecer el estilo de liderazgo en los directores de los colegios mencionados; para lo cual trabajó con cuatro colegios, de un total de once, los cuales imparten

educación media diversificada en la cabecera departamental de Huehuetenango, siendo los sujetos específicos 5 directores y 59 catedráticos; para lo cual, no empleo estimación muestral alguna; aplicando como instrumento de evaluación, el cuestionario Estilos de Liderazgo, elaborado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), que mide la tendencia hacia un estilo de liderazgo en cada sujeto de investigación; concluyendo que el estilo de liderazgo predominante es el autocrático, pues presenta un nivel medio/alto en la escala, que supera al estilo liberal del nivel medio. Recomendando entonces que los directores transmitan en sus docentes un liderazgo democrático con cualidades de libertad, pues, al tener trato directo con personas, podrían repercutir negativamente la existencia de un alto autoritarismo. Martínez (2011) en su investigación -Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes adscritos al departamento de pre escolar de Luz, en Venezuela, Universidad del Zulia"- determinó la relación del clima organizacional y el desempeño laboral, siendo esta investigación tipo descriptiva correlacional – analítica, tomando para ello una muestra a 1 jefe de departamento, 13 docentes y 60 alumnos; empleando la técnica de la observación, calculando el Coeficiente de Pearson para determinar la correlación entre las variables Clima Organizacional y Desempeño laboral, obteniendo como resultado 0,269, lo que representa como una correlación positiva débil, indicando que el clima organizacional influye débilmente en el desempeño laboral de los docentes del Departamento de Educación Pre escolar de Luz. Raxuleu (2014) en el estudio Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07 Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.) en la Universidad Rafael Landívar, el liderazgo efectivo y el buen desempeño pedagógico docente son los dos factores determinantes en la calidad del proceso educativo, las cuales requieren disponer de altas capacidades, cualidades y actitudes de los directivos, así como las actividades de docencia para afrontar los objetivos y exigencias, que están identificadas con la sucesión de cambios inmediatos y repentinos en su estructura organizativa y recorrido histórico. No obstante, en los institutos de educación

básica, los directivos y docentes, se encuentran con dificultades en el desarrollo de sus atribuciones debido a diversas e históricas causales. El estudio es de tipo descriptivo correlacional y su objetivo principal, es describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente. La población objeto de estudio fue de 237 sujetos, siendo 9 directores, 70 docentes y 158 estudiantes del grado de tercero básico de los institutos del Distrito Escolar No. 07 -06-03, con sede en la aldea La Ceiba, municipio de Santa Catarina Ixtahuacán del departamento de Sololá. Para la obtención de datos se empleó la técnica de la encuesta, aplicándose 3 cuestionarios de investigación, utilizando un muestreo probabilístico aleatorio simple, estratificado o de afijación proporcional para estimar la cantidad de estudiantes encuestados por instituto. Estadísticamente, se aplicó la Fiabilidad de Proporciones y la Correlación de Pearson. El estudio demostró entonces que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente. Risco (2015) en su investigación Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas, Universitat de Valencia, se ubica en el campo de la investigación cuantitativa y cualitativa con características (Campos, 2009): Exploratoria, Descriptiva, Correlacional, Ex post facto, empleando una muestra de estudio de 70 docentes, comprobándose que no existe correlación entre las variables sexo, edad, tiempo de servicio, ni nivel de estudio de los directivos, ni el tamaño de la institución educativa, con el liderazgo de los directivos. Una conclusión de la presente investigación es que todos los directivos, inconscientemente, se han asignado altas puntuaciones en los factores de liderazgo, sin embargo, en la mayoría de los casos, sus docentes no tienen la misma percepción sobre su desempeño. Este estudio en la parte cualitativa, sostiene que los directivos no son seleccionados apropiadamente para la labor que se les asigna, ni el sistema administrativo les apoya en para ejercer su liderazgo pedagógico. Asimismo, se observa que los directivos no tienen la autoestima requerida para las funciones de liderazgo de deberían desempeñar, no estando en condiciones de conducir un grupo de profesionales de la educación con una misión tan importante como es la educación. En cuanto a los antecedentes nacionales Sorados (2010), mediante un estudio descriptivo correlacional,

determinó que en una probabilidad del 95%, el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima en el 2009. Para tal efecto, consideró como población a alumnos, docentes, trabajadores y directores pertenecientes a tres centros escolares, tomando como muestra a 20 sujetos, empleando como instrumentos de estudio la ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada. La prueba de correlación de Pearson determinó un  $r = .949$ , donde la dimensión pedagógica del liderazgo directivo tenía una mayor relación con la calidad de la gestión educativa, observándose la correlación parcial significativa de  $r = .937$ . Por otra lado, la dimensión institucional es la de menor relación con la gestión educativa ya que la correlación parcial directa fue de  $r = .461$ . Respecto al desempeño docente Espinoza (2010), en su tesis de maestría *Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820*, evaluó a una población de 28 docentes de la mencionada institución educativa en el año 2009, para determinar la influencia del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP) en relación al nivel de desempeño didáctico de los docentes. En tal ocasión, empleó la encuesta de opinión para establecer el grado de aceptación y cumplimiento de la aplicación del plan de capacitación, además de una lista de cotejo para analizar la metodología de los profesores en su desempeño didáctico en el aula. Al término de la aplicación de estos dos instrumentos, se determinó que existe un 60% de grado de aceptación del programa, y un nivel de eficacia significativo de 66% en relación al desempeño didáctico de los docentes de educación primaria. Existe un estudio descriptivo simple de los estilos de liderazgo de los directores de cuatro instituciones educativas. Juárez (2010), en su tesis de maestría aplicó un cuestionario, validado por expertos y de una confiabilidad de .956 en el alfa de Cronbach, sobre una muestra elegida de manera probabilística estratificada de 102 docentes, para conocer la percepción de los tipos de liderazgo de sus directores; evidenciándose al término la preferencia del estilo de liderazgo autoritario, seguido del estilo liberal, estableciéndose que los directores ejercen una comunicación vertical y sancionadora, además de decidir individualmente

sin considerar las opiniones e ideas del personal. Castillo (2010), en su investigación de naturaleza descriptiva correlacional sobre liderazgo directivo, buscó verificar la existencia de la relación entre el liderazgo de la directora de la institución educativa inicial N° 87 del Callao y el desempeño laboral de sus docentes; empleando como instrumentos de recolección de datos la encuesta y un cuestionario de autoevaluación docente, que fueron aplicados a una muestra conformada por 110 padres de familia elegidos al azar de las aulas de los niños de 3, 4 y 5 años de edad, y a 11 docentes de la institución; determinándose que no existe relación entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño medio de las docentes. Asimismo, Reyes (2012) en su tesis de maestría, intento determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao del distrito de Ventanilla en el año 2009; donde la encuesta sobre liderazgo directivo y la ficha de evaluación del desempeño docente, se aplicaron sobre el total de la población de 40 profesores, estableciéndose que no hay correlación entre los aspectos de estudio, y se concluyó que el desempeño docente depende de factores como clima organizacional, cultura escolar, situación económica, y que la percepción del liderazgo del director es un aspecto más.

### **METODOLOGÍA**

**Tipo de estudio:** Es una Investigación básica

#### **Población, muestra y muestreo**

La población se define Según Ñaupas y otros (2011) “la población es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación”. (p.183), del mismo modo Hernández, et al. (2010). La población es de 78 docentes de educación inicial de las Instituciones Educativas de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

Sobre los **instrumentos**. Se utilizó el cuestionario que corresponde a la técnica de la encuesta, según Carrasco (2013) “los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo” (p.318). El Instrumento de Liderazgo Directivo: elaborado en base a sus dimensiones e indicadores respectivas

dichas dimensiones son: Gestión de las condiciones para mejora de Aprendizajes y orientación de los Procesos Pedagógicos para mejorar Aprendizajes, cada dimensión consta con sus respectivos ítems conformando el cuestionario con un total de 21 ítems. La escala de medición es de tipo Likert, es decir sus respuestas son politómicas los mismos que fueron validados por expertos dando su validez de los mismos. Con la escala se Se califica de 1 a 5 y se presenta de la siguiente manera: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). **Instrumento de Desempeño docente:** El instrumento fue elaborado en base a sus dimensiones e indicadores respectivos, dichas dimensiones son: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, cada dimensión consta con sus respectivos ítems conformando el cuestionario con un total de 15 ítems. La escala de medición es de tipo Likert, es decir sus respuestas son politómicas los mismos que fueron validados por expertos dando su validez de los mismos. **Validez a juicio de expertos:** Dicho procedimiento de validez se realizó por criterio de jueces, quienes evaluaron la pertinencia, relevancia y claridad. Los jueces fueron: Dra. Yolanda Soria Pérez Doctora en Administración de la Educación, Dr. Rodolfo Fernando Talledo Reyes, Metodología Docente de Investigación EPG/UCV, Dr. Roger Iván Soto Quirós Doctor. En Educación. Para medir la **confiabilidad** de los instrumentos de medición de la variable liderazgo directivo se utilizó el Alfa de Cronbach 0,913 muestra que el instrumento es altamente confiable del mismo modo para la variable desempeño docente 0,819.

## RESULTADOS

Respecto a la variable **Liderazgo Directivo**, se puede observar que del 100 % de docentes encuestados de las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, el 19.2 % considera que el Liderazgo Directivo se encuentra en un nivel eficiente, mientras que el 69,2 % estima que el nivel es moderado, y solo un 11.5 % aprecia que el nivel es deficiente.

Referente a la dimensión Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, de la variable Liderazgo Directivo. Se puede observar que del

100 % de docentes encuestados de las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, el 20.5 % considera que la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, se encuentra en un nivel eficiente, en tanto el 62.8 % aprecia que este nivel es moderado, mientras que el 16.7 % estima que el nivel es deficiente.

Referente a la dimensión **Desempeño Docente**. Se puede observar que del 100 % de docentes encuestados de las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, el 30.8 % considera que el Desempeño Docente es bueno, mientras que el 59,0 % estima que es regular, en tanto el 10.3 % aprecia que es malo.

### **Prueba de Hipótesis**

Referente al coeficiente de correlación de Spearman del Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente, los resultados del análisis estadístico, dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,690$  entre las variables: liderazgo directivo y el desempeño docente. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p = 0,000$  muestra que  $p$  es menor a  $0,05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación ente el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

Referente al coeficiente de correlación de Spearman de la gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje y el desempeño docente. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,682$  entre la dimensión: gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje y el desempeño docente. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p = 0,000$  muestra que  $p$  es menor a  $0,05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación entre la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño

Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

Coeficiente de correlación de Spearman de la orientación de los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes y el desempeño docente, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,655$  entre la dimensión: orientación de los procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes y el desempeño docente. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p = 0,000$  muestra que  $p$  es menor a  $0,05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos.

## DISCUSIÓN

Luego de la encuesta realizada a la muestra de estudio, en referencia a la contrastación de hipótesis, los resultados del análisis estadístico de la hipótesis general dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,690$  entre las variables: liderazgo directivo y el desempeño docente. Lo que indica que la relación es positiva y tiene un nivel de correlación moderada, asimismo la significancia de  $p = 0,000$  muestra que  $p$  es menor a  $0,05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se concluye que: Existe relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, resultados que tienen coincidencia con Ambrocio (2014) quien en su tesis Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07 Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.) en la Universidad Rafael Landívar, en sus conclusiones indican que el liderazgo efectivo y el buen desempeño pedagógico docente son los dos factores más determinantes en la calidad del proceso educativo. El

estudio demostró que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente, asimismo nuestros resultados no tienen coincidencia con Martínez (2011) quien en su tesis -Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los docentes adscritos al departamento de preescolar de Luz, en Venezuela, Universidad del Zulia”, llegó a la conclusión que existe una relación débil entre el Clima Organizacional y Desempeño laboral, dando como resultado 0,269 lo que indica que el clima organizacional influye débilmente en el desempeño laboral de sus docentes adscritos al Departamento de Educación Preescolar de Luz, al respecto Escobar (2014) en su tesis "Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango”, cuyo objetivo fue establecer el estilo de liderazgo manifestado en los directores de los establecimientos mencionados, Concluyó que el estilo de liderazgo que se manifiesta principalmente en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango es el autocrático, pues presenta un nivel medio/alto en la escala superando al estilo liberal que ubica puntuaciones cerca del nivel medio.

Los resultados del análisis estadístico de la primera hipótesis específica dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,682$  entre la dimensión: gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje y el desempeño docente. Este grado de correlación indica positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p = 0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, se concluye que: Existe relación entre la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, resultados que tienen similitud con Reyes (2012) en su tesis Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla –Callao, Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación Bachiller Lima – Perú, concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, como clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es

sólo un aspecto más. Se incluye un análisis descriptivo comparativo con los aspectos socio demográficos considerados, tales como edad, género, estado civil, tiempo de servicios, área de enseñanza y otros, al respecto Cabrera (2014) en su tesis "Análisis de tipos de liderazgo en coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor Oriente (EANOR), ubicada en los Llanos de la Fragua, Zacapa", tuvo objetivo principal identificar el perfil de liderazgo que ejercen los coordinadores de áreas de trabajo de la escuela mencionada. Concluyó que todas las empresas necesitan de líderes que fortalezcan los equipos de trabajo. Recomendó que es vital que los líderes fomenten en sus colaboradores la confianza de descubrir su talento humano así como de expresar sus ideas, las cuales ayudan a enriquecer las actividades que día a día se realizan, resultados que también tienen coincidencia con Sorados (2010) en su tesis liderazgo y calidad de la gestión educativa. Se afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima en el 2009, del mismo modo Espinoza (2010) en su estudio influencia de la aplicación del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP) sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes. Los resultados arrojaron que existe un 60% de grado de aceptación de la aplicación del programa mientras que para el nivel de desempeño didáctico se observa un alto nivel de eficacia (66%). Se concluye que la aplicación del programa permite elevar significativamente el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria.

Los resultados del análisis estadístico de la segunda hipótesis específica dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,655$  entre la dimensión: orientación de los procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes y el desempeño docente. Este grado de correlación es positivo y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p = 0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial

de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos, resultados que no tienen coincidencia con Castillo (2010) quien en su investigación sobre la relación entre el liderazgo de la directora de la institución educativa inicial N° 87 del Callao y el desempeño laboral de sus docentes determinó un desempeño medio. El trabajo de naturaleza descriptivo correlacional empleó como instrumentos de recolección de datos la encuesta y un cuestionario de autoevaluación docente, donde la autora menciona que la muestra fue de 110 padres de familia elegidos al azar entre las aulas de los niños de 3, 4 y 5 años de edad, y 11 docentes de la institución. Las encuestas empleadas determinaron como conclusión que no existe relación entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño medio de las docentes; asimismo Pérez (2010) quien en su tesis Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la escuela mixta Pedro Nufio”, en su conclusión indica que el tipo de liderazgo que practica el director es transformacional y con una cercana relación al liderazgo carismático y el transaccional, indicando que para que los docentes trabajen bajo el respeto de sus derechos humanos es necesario que el director posea cualidades específicas que garanticen una gestión adecuada y respetuosa de todos los derechos humanos de tal manera que el personal docente tenga un ambiente apropiado donde ejercer su vocación. Resultados que no tienen coincidencia con Risco (2015) en su tesis Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas, concluye en que todos los directivos, no son seleccionados de manera apropiada para la labor que se les asigna, ni el sistema administrativo les apoya en los cambios que se les exige para cumplir con su liderazgo pedagógico. También se observa que los directivos no tienen la autoestima requerida para las funciones de liderazgo a las que son llamados a desempeñar y por tanto se percibe que no van a estar en condiciones de conducir un grupo humano de profesionales de la educación con una misión tan importante como es la educación de niños, niñas y jóvenes. Asimismo no existe coincidencia con Juárez (2010) quien en su tesis conocer la percepción del profesor concerniente a los estilos de liderazgo de sus directivos, concluye en que los directores ejercen una comunicación vertical y

sancionadora, se toman decisiones individualmente con disposiciones que deben cumplirse sin considerar las opiniones e ideas del personal.

## CONCLUSIONES

Primera:

Existe relación ente el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos ( $r= 0,690$  y  $p= 0,000$ ) por lo tanto un buen liderazgo directivo mejora el desempeño docente.

Segunda:

Existe relación entre la Gestión de las Condiciones para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos ( $r = 0,682$  y  $p = 0,000$ ), por lo tanto a una buena gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje habrá un buen desempeño docente.

Tercera:

Existe relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para mejorar el Aprendizaje y el Desempeño Docente en las instituciones educativas de inicial de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos ( $r= 0,655$  y  $p= 0,000$ ), por lo tanto a una buena orientación de los procesos pedagógicos para mejorar el aprendizaje mejor será el desempeño docente.

## REFERENCIAS

- Ander, E. (2011). *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social*. Córdoba: Brujas.
- Ávalos, B., Cavada, P., Pardo, M. y Sotomayor, C. . (2010). *La profesión docente: temas y discusiones en la literatura internacional*. Estudios Pedagógicos, vol.36.

- Bellei, C. y Valenzuela, J. (2011). *¿Están las condiciones para que la docencia sea una profesión de alto estatus en Chile? En S. Martinic y G. Elacqua (Eds.), ¿Fin de ciclo? cambios en la gobernanza del sistema educativo.* Santiago: Unesco.
- Cabrera, K. (2014). *"Análisis de tipos de liderazgo en coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor Oriente (EANOR), Tesis de Licenciatura Inédita. Universidad Rafael Landivar, Campus- San Luis Gonzaga, S. J".* Zapaca, Guatemala.
- Carbone, R. (2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile.* Santiago: Ministerio de Educación - Universidad Alberto Hurtado. Recuperado de [http://www.oei.es/pdf2/situacion\\_liderazgo\\_educativo\\_chile.pdf](http://www.oei.es/pdf2/situacion_liderazgo_educativo_chile.pdf)
- Castillo, V. (2010). *Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. n° 87 Callao 2009.* Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, tesis de maestría.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México: Mc Graw Hill.
- Day, C. (2006). *Pasión por enseñar: la identidad personal y profesional de docente y sus valores.* Madrid: Nacea.
- De Azevedo, H. (2013). *La construcción de la profesionalidad docente.* Educación. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/5293>
- Educación, M. d. (2007). *Sistema de evaluación del desempeño docente.* Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/173/077.%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1os%20docentes.pdf?sequence=1>

- Escamilla, S. (2006). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral.
- Escobar, J. (2014). *Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango*. Universidad Rafael Landívar, Campus "San Roque González de Santa Cruz, S. J., Huahuetenango: Tesis de Licenciatura Inédita.
- Espinoza, J. (2010). *Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Flores, F. (2008). *Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, tesis doctoral. .
- Fuente, R. (2006). *Desarrollo profesional docente: un marco comprensivo para la iniciación pedagógica de los profesores principiantes*. Foro Educativo.
- Gago, F. (2004). *La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educativo. En Ministerio de Ciencia y Cultura, Premios nacionales de investigación educativa 2004*. Madrid: CIDE N° 170, colección Investigación.
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Granada, España: Universidad de Granada, tesis doctoral.
- Hernández, Fernández, Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw- Hill.
- Horn, A., Marfan, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar*. Chile: Iberoamericana de Evaluación Educativa, vol.1.

- Juárez, R. (2010). *Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red n° 2 distrito Ventanilla*. Callao, Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, tesis de maestría.
- Laos, A. y Ledesma, M. (2013). *Importancia de la Gestión Educativa y el desempeño docente en el Perú*. Perú: ARTIGRAF La imprenta.
- Martínez, M. (s.f.). *Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes adscritos al departamento de preescolar de Luz*. Venezuela: Universidad del Zulia. Recuperado de <https://scholar.google.com.pe/scholar?q=TESIS+DE+MARTINEZ%2C+M.+2011+uNIVERSIDAD+DE+zULIA+EN+VENEZUELA+cLIMA+ORGANIZACIONAL+Y+DESEMPEÑO+LABORAL+DE+LOS+DOCENTES+ADSCRITOS+AL+DEPARTAMENTO+DE+PREESCOLAR+DE+LUZ+EN+VENEZUELA>
- Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. REICE. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120108.pdf>
- Ministerio de Educación. (2013). *Rutas del Aprendizaje Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas*. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/10191/a512d434-4866-4d67-a795-2d0d709b9c69>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/files/5087\\_201301030900.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/5087_201301030900.pdf)
- Monterrosa, A., Benites, E. y Castillo, A. (1999). *Anotaciones acerca del perfil profesional del docente*. Recuperado de <https://encolombia.com/libreria-digital/lmedicina/doc-univ/docenciaanotaciones/>
- Ortiz, G. (1999). *Realización profesional docente*. México: Editorial Progreso, S.A. de C.N. 2ª. Reimpresión.

- Páez, R. y Di Carlo, S . (2012). *Aproximación Docimológica a la Evaluación de Competencias Digitales y Didácticas de Profesores Universitarios*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa.
- Pareja, J. (2007). *Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero*. Revista de currículum y formación del profesorado. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>
- Pérez, A. (2010). *Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la escuela mixta Pedro Nufío*. Tegucigalpa, Honduras.: Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.
- Raxuleu, A. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07 Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Tesis de grado académico de Licenciado.*
- REICE. (2010). *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación* (Vol. 8). Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación.
- Reyes, V. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla –Callao*. Lima, Perú.
- Risco. (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas*. Universitat de Valencia, Tesis Doctoral.
- Rojas, A. (2006). *La cara oculta de la Luna. Liderazgo y crítica al racionalismo en la formulación e implementación de políticas educativas*. REICE. Recueprado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140404.pdf>
- Rojas, A. y Gaspar, G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago, Chile: OREALC/UNESCO.

- Rojas, G. (2005). *Significado que los profesores de un colegio particular pagado, le otorgan a los estilos de liderazgo en esa unidad escolar al equipo directivo*. Santiago: Universidad de Chile, tesis de maestría en educación.
- Román, M. y Murillo, F. (2008). *La evaluación del desempeño docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. Recuperado de <http://rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/editorial.pdf>
- Segovia, N. (2005). *Aplicación de las TIC a la docencia: Usos prácticos de las nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje*. Barcelona: Ideas propias. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-LasNuevasTecnologiasEnElProcesoDeEnsenanzaYAprendi-4659296.pdf>
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral.
- UNESCO. (2011). *Nueva agenda de políticas docentes en América latina y el Caribe: nudos críticos y criterios de acción*. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe .
- Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación Chile*. Chile: REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55121025022.pdf>
- Valdés, V. (2000). *Evaluación del Desempeño docente. Ponencia presentada por Cuba. Encuentro Iberoamérica no sobre Evaluación del Desempeño docente*. Ciudad de México. Recuperado de <http://www.campus-oei.org/de/rifad01.htm>

Vezub, L. (2007). *La formación y el desarrollo profesional docente frente a los nuevos desafíos de la escolaridad*. Profesorado Revista de curriculum y formación de profesorado, vol.11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56711102>

**DECLARACIÓN JURADA**  
**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN**  
**PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo,....., estudiante ( ),  
egresado ( ), docente ( ), del Programa..... de la Escuela  
de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI....., con el  
artículo titulado

“.....  
.....  
.....”

declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría compartida con los coautores  
.....  
.....
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada  
anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores),  
autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido  
publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar  
falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se  
deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de  
difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la  
Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las  
condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha

Nombres y apellidos