



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Liderazgo del equipo directivo y participación de los docentes en la  
gestión de la institución educativa “Carlos Wiesse” de la ciudad de  
Juanjui, 2016”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN  
EDUCATIVA**

**AUTOR:**

**Br. Victor Hugo Ramírez Perdomo**

**ASESOR:**

**Mg. Enrique López Rengifo**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión y calidad educativa**

**Tarapoto - Perú**

**2017**



---

Dr. Ludwin Villanueva García  
Presidente



---

Mg. Keller Sánchez Dávila  
Secretario



---

Mg. Enrique López Rengifo  
Vocal

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a todo el magisterio de la provincia de Mariscal Cáceres como un aporte para su cotidiana labor pedagógica; asumir adecuadamente un liderazgo que conlleve a mejorar el nivel de logros de aprendizaje.

A los estudiantes que asumirán el gran reto de educar a futuras generaciones brindando un servicio educativo de calidad, desarrollando en ellos capacidades que le permitan al nuevo ciudadano ser competente en cualquier contexto social.

Para mi esposa e hijos, quienes son el acicate moral de mi vida personal y profesional, quienes me dan las fuerzas necesarias para superar las dificultades y problemas de la vida diaria, para encarar con ahínco las más grandes dificultades y salir exitoso.

Víctor Hugo

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a mis padres, a mi esposa y a mis hijos por demostrarme cada día su cariño, su comprensión; a mis maestros, que me inculcan, me motivan e impulsan a seguir luchando para ser cada día mejor ciudadano y mejor profesional, capacitado para afrontar los retos de la educación contemporánea.

El autor

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Víctor Hugo Ramírez Perdomo, estudiante del Programa de Maestría en Docencia y Gestión Educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 00991908, con la tesis titulada: Liderazgo del equipo directivo y participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa "Carlos Wiesse" de la ciudad de "Juanjui", 2016

, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, 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 la falta de 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.

Tarapoto, mayo del 2017

Ramírez Perdomo, Víctor Hugo

DNI: 00991908

## PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

Presento ante ustedes la tesis: “Liderazgo del equipo directivo y participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiesse” de la ciudad de Juanjui 2016”, con la finalidad de establecer relación que existe entre dichas variables y en cumplimiento del Reglamento de Grado y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Maestro en Docencia y Gestión Educativa

La investigación comprende siete capítulos: En el Capítulo I, presentamos: la Introducción, donde se describe la realidad problemática, los trabajos previos de la investigación, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, fundamentación y formulación de la hipótesis y objetivos. En el Capítulo II, detallamos: la metodología de la Investigación, que comprende el diseño de investigación, identificación de variables, operacionalización de variables, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, métodos de análisis de datos y aspectos éticos.

En el Capítulo III, presentamos detalladamente los resultados arribados en la presente investigación. Por otro lado, en el Capítulo IV, se manifiesta la discusión del trabajo; así mismo en el Capítulo V, se da a conocer las conclusiones y en el Capítulo VI, planteamos las recomendaciones. Y, finalmente, se da a conocer la bibliografía consultada, tanto referida al tema como a la metodología de investigación. En los anexos se adjunta la matriz de consistencia, los instrumentos de recolección de datos, ficha de validación de los instrumentos de expertos, tablas y gráficos de datos descriptivos de los instrumentos y demás documentos que dan formalidad al trabajo de investigación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Víctor Hugo

## ÍNDICE

Página del Jurado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación .....	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos .....	x
<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>ABSTRACT</b> .....	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	13
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Trabajos previos .....	14
1.3. Teorías relacionadas .....	17
1.4. Formulación del problema.....	35
1.5. Justificación del estudio.....	36
1.6. Hipótesis .....	37
1.7. Objetivos .....	37
<b>II. METODO</b> .....	38
2.1. Diseño de investigación.....	38
2.2. Variables, operacionalización.....	38
2.3. Población y muestra .....	42

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	43
2.5. Métodos de análisis de datos.....	44
2.6. Aspectos éticos .....	44
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>IV.DISCUSIÓN .....</b>	<b>51</b>
<b>V.CONCLUSIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>VI.RECOMENDACIONES.....</b>	<b>54</b>
<b>VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. ....</b>	<b>55</b>
ANEXO 01 Instrumentos de recolección de datos	
ANEXO 02 Validación de los instrumentos	
ANEXO 03 Matriz de consistencia	
ANEXO 04 Índice de confiabilidad	

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Nivel de liderazgo del equipo directivo .....	45
Tabla N° 02 Nivel de participación de los docentes .....	46
Tabla N° 03 Relación entre las variables liderazgo del equipo directivo y la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa .....	47
Tabla N° 04 Resumen del modelo .....	48
Tabla N° 05 ANOVA.....	48
Tabla N° 06 Coeficientes.....	49

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 01 Nivel de liderazgo del equipo directivo (%) .....	45
Gráfico N° 02 Nivel de participación de los docentes (%) .....	46
Gráfico N° 03 Gráfico de dispersión entre las variables: liderazgo del equipo directivo y la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa .....	49

## RESUMEN

En la presente investigación titulada: “Liderazgo del equipo directivo y participación de los docentes en la gestión de la institución educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, 2016”, tuvo como objetivo conocer el liderazgo del equipo directivo y participación de los docentes en la gestión de la institución educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí. Asimismo, se planteó como hipótesis que: El liderazgo del equipo directivo se relaciona significativa y positivamente con la participación de los profesores en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de Juanjuí. De la misma manera el estudio tuvo una muestra a 64 docentes de la institución educativa. El estudio desarrolló una investigación no experimental, con un diseño de estudio descriptivo correlacional, siendo el instrumento empleado el cuestionario para recabar los datos del liderazgo del equipo directivo y participación de los docentes.

Entre los resultados destaca que el liderazgo del equipo directivo de la Institución Educativa “Carlos Wiese” es alto con un 81.2% y 18.8% con un nivel “medio”. En cuanto a la participación de los docentes el nivel es “Alto” con un 84,4% y un 15,6% con un nivel “medio” de participación.

El estudio concluye que existe relación entre el liderazgo del equipo directivo y la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese”, con un  $r = 0,835$ ; indicando que existe relación positiva altamente significativa entre las variables.

**Palabras clave: Liderazgo del equipo directivo y participación docente**

## **ABSTRACT**

The present research titled: Leadership of the management team and participation of the teachers in the management of the educational institution "Carlos Wiese" of the city of Juanjui, 2016. It had as objective to know the leadership of the management team and participation of the teachers in the Management of the educational institution "Carlos Wiese" of the city of Juanjui. It was also hypothesized that: The leadership of the management team is related positively and positively with the participation of teachers in the management of the Educational Institution "Carlos Wiese" de Juanjui. In the same way the study had a sample to 64 teachers of the educational institution. The study developed a non-experimental research, with a correlational descriptive study design, being the instrument used the questionnaire to collect the data of the leadership of the management team and participation of the teachers.

The results, the leadership of the Educational Institution "Carlos Wiese" is high with 81.2% and 18.8% with an "average" level. As for the participation of teachers, the level is "High" with 84.4% and 15.6% with a "average" level of participation.

The study concludes that there is a relationship between the leadership of the management team and the participation of teachers in the management of the Educational Institution "Carlos Wiese", with  $r = 0.835$ ; Indicating that there is a highly significant positive relationship between the variables.

**Key words: Leadership of the management team and teacher participation**

## I. **INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad Problemática**

El Ministerio de Educación del Perú ha lanzado como política educativa “Todos podemos aprender, nadie se queda atrás”, con el fin de garantizar la mejora de la calidad de los aprendizajes y encontrar la calidad educativa, con el propósito de situar a la educación nacional en mejores condiciones y en nuevos escenarios que hagan al Perú un país competitivo internacionalmente, con el propósito de tener ciudadanos capaces y competitivos, que contribuyen al desarrollo económico, social y cultural del Perú. En conformidad a lo estipulado, se ha diseñado una serie de programas y proyectos que se están implementando progresivamente en las Instituciones Educativas a nivel nacional y regional (Ministerio de Educación, 2010).

Como parte de la implementación, existe el paquete de innovación educativa donde el programa de “fortalecimiento de las competencias de gestión escolar en los equipos directivos de las Instituciones Educativas”, la misma que monitorea y brinda asistencia técnica a los directores que ganaron el concurso de evaluación de acceso al cargo de directores en el año 2015, a través de capacitaciones semanales y visitas de fortalecimiento en el centro de trabajo (Solaris Perú, 2009).

Como parte de la iniciativa el equipo directivo de la Institución Educativa “Carlos Wiesse” han participado en los procesos de capacitación; sin embargo, los cambios de mejoras en la calidad del servicio educativo que oferta a la comunidad es débil, donde las discrepancias laborales entre los docentes son de manera permanente, el mismo que entorpece el cumplimiento de los compromisos de gestión, a ello se adiciona el poco involucramiento del personal docente en las distintas actividades de la gestión escolar en la institución educativa.

Por otro lado, el equipo directivo cumple escasamente con su responsabilidad, y todo ello se refleja en el servicio que brinda. Esta percepción contrasta con la autoevaluación que desarrolló la Unidad de Gestión Educativa Local de Mariscal Cáceres, donde muestra resultados que la gestión que desarrollan es de calidad; no obstante, los resultados en el campo demuestran lo contrario, con un liderazgo ineficiente, poco conciliador; escasa innovación y creatividad y, sobre todo la débil relación con el personal que hace que las metas no se cumplan y por ende los objetivos educativos se vuelven inalcanzables. Siendo una necesidad generar liderazgo en el director como labor de movilizar y ejercer influencia en los diferentes actores para articular acciones que encaminan a lograr metas y objetivos compartidas en la institución educativa (Leithwood, 2010).

Por otro lado, el malestar se ha extendido a los padres de familia, profesores y personal administrativo, donde la capacidad directiva se ve mermado con el escaso ejercicio de un liderazgo efectivo, influenciando en el logro de las metas institucionales donde la participación de docentes y demás personal de la institución, debilitan los procesos de aprendizajes, y la mejora de la calidad educativa, es un problema por solucionar. En tal sentido, surge la necesidad de conocer la relación que tiene el liderazgo del equipo directivo con la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí.

## **1.2. Trabajos Previos**

### **Nivel internacional**

Aguilera, V. (2011) en su tesis “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”, (tesis doctoral) Universidad de Alcalá, España, cuyo objetivo fue establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las

mismas, para poder establecer propuestas de mejora que incidan en la calidad educativa. El estudio es de tipo mixto en el que se combinan técnicas de tipo cuantitativo y cualitativo. La muestra estuvo conformada por 10 Instituciones Educativas de la Fundación Creando Futuro. La investigación concluye que los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastantes altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Asimismo, valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos casos el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones.

Montenegro, V. (2010) en su tesis “El liderazgo y supervisión del director en el trabajo docente y su influencia en el clima organizacional en una gestión educativa de calidad” (tesis de pos grado) Universidad de Granada, Chile, el objetivo general fue definir el estilo de liderazgo que ejerce el Director, la ausencia o existencia de la acción de supervisión que ejerce en base a los criterios del Marco para la buena dirección y su influencia en el trabajo docente y el clima organizacional. La investigación es de tipo descriptivo correlacional. La muestra del estudio estuvo conformada por ocho colegios municipalizados de la región metropolitana. El estudio concluye que el liderazgo y supervisión que ejerce el Director en las áreas del MBD, influye positivamente en el trabajo docente y en el clima organizacional de la Unidad Educativa.

### **Nivel nacional**

Cervera, L. (2012) en su trabajo de investigación titulado Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos” (tesis de pos grado) Universidad Nacional mayor de San Marcos. El estudio planteo como

objetivo general analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional. Los instrumentos que se utilizaron fueron: la Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. La muestra estuvo constituida por 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Entre Los resultados del estudio destaca la existen de correlación significativa y positiva entre el Liderazgo Transformacional con el Clima Organizacional.

Huanacuni, G. (2011) en su tesis “Influencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes del nivel primario de las Instituciones Educativas de la provincia de Islay en el año 2011” (tesis de pos grado) Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. El estudio planteo como objetivo analizar la relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar, desde la base de las relaciones de poder que se desarrollan en la institución educativa. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional. La muestra del estudio fue constituida por 33 Instituciones Educativas. El estudio concluye que el liderazgo predominantemente es el autoritario de la dirección, el mismo que influye negativamente en la participación de docentes y alumnos en la medida que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. Asimismo, los docentes no tienen injerencia definitiva en la organización de horarios, la gestión económica y la planificación institucional. En tanto, este último aspecto de la gestión es descuidado por la dirección. En tanto, los alumnos a pesar de contar con instancias de representación escolar, no intervienen en las decisiones sobre el reglamento escolar y la gestión económica.

Prada, C. (2015) realizó una investigación titulada “El estilo de liderazgo del director el desempeño docente en la calidad educativa, en las Instituciones

Educativas Públicas de la capital de la provincia de Canta de la UGEL N° 02, región Lima Provincia – 2013” (tesis de pos grado) Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. El objetivo del estudio fue evaluar la incidencia del estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, según opinión de los docentes en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la UGEL N° 12 región Lima – provincias. La población estuvo conformada por 40 docentes de las instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL N° 12 de la capital de la provincia de Canta. El estudio concluye que el estilo del liderazgo del director y el desempeño docente influyen en 8.6% y 7.1%, respectivamente, sobre la calidad educativa.

Sorados, M. (2010) en su tesis titulado “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”. El objetivo del estudio fue determinar el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa” (tesis de pos grado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La investigación desarrollada fue básica no experimental. La muestra del estudio estuvo conformada por 03 directores, 11 docentes y 06 trabajadores. El estudio concluye que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la Gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-mayo, del 2009.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

Fincowsky y Krieguer. (2012), nos muestran diversos tipos de liderazgo:

- Liderazgo autocrático: Suele presentarse en los entornos den donde el líder es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad exterior, actúa como jefe y toma decisiones en nombre del grupo. En consecuencia, no permite que los miembros de éste participen de manera alguna en las decisiones.

- Liderazgo paternalista: En esta estructura el líder es amable, paternal, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo. Este tipo de liderazgo evita las discordias y produce una acción de grupo feliz efectiva.
- Liderazgo permisivo: Otro tipo de líder es el individualista o permisivo, cuyo estilo de dirigencia se basa en la relevancia que da a los derechos individuales y la libertad de gestión. En este caso la libertad individual se valora más que la colectiva.
- Liderazgo participativo: En este caso el líder promueve la participación y los miembros del grupo trabajan en conjunto, gracias a lo cual alcanzan una elevada cohesión.

Deborah, (2009) señala que: El liderazgo educativo se entiende al conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Es la diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, especialistas y demás personas que se desempeñan en la educación. Los líderes pedagógicos dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

El Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2014) manifiesta que: El liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también debe constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. El liderazgo es una cualidad que puede desarrollar toda la organización como fruto de la interacción entre líderes, seguidores y la situación específica de la organización; sin

embargo, los encargados de diseñar o rediseñar la organización de la escuela para generar el liderazgo distribuido son aquellas personas con cargos directivos, aquellas que ejercen un liderazgo formal.

Stephen y Timothy. (2009), manifiestan que: Las teorías basadas en las características del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales. Individuos como Margaret Thatcher; Nelson Mandela, de Sudáfrica; Richard Branson, CEO del Virgin Group; el cofundador de Apple, Steve Jobs; y el presidente de American Express, Ken Chenault, son reconocidos como líderes y se les describe en términos como *carismático, entusiasta, valiente*. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describan a los líderes y los diferencien de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Señalan así mismo que según estudios más recientes indican que otra característica que señala un liderazgo efectivo es la inteligencia emocional (IE). Los defensores de la IE plantean que sin ella una persona puede tener una capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes, pero aun así no será un gran líder. Esto es especialmente cierto conforme los individuos progresan en una organización. Pero, ¿Por qué es la IE tan importante para el liderazgo eficaz? Un componente fundamental de la IE es la empatía. Los líderes empáticos sienten las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de leer las reacciones de otros. Como dijo un líder: “la parte importante de la empatía, en especial para las personas para quienes trabajas, es lo que inspira a la gente para estar con el líder cuando las cosas se ponen difíciles. El mero hecho de que alguien te importe se ve recompensado con lealtad”.

Fincowsky y Krieguer, (2012) consideran que, El liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta

situación. Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprende, motiva, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito. El Líder se enfoca en las personas y equipos, inicia y origina procesos, se interesa por desentrañar el porqué de las cosas. Es capaz de asumir riesgos, busca la cotidianeidad, piensa de manera estratégica. Su visión es de mediano y largo plazo.

Por lo que se refiere al poder, el líder debe desarrollar la capacidad de usarlo con eficacia y de un modo responsable y justo. En esencia, para ejercer liderazgo es necesario contar con seguidores. En otras palabras, lo que convierte a una persona en líder es la disposición de los demás a seguirla.

El MINEDU (2014) expresa que: el liderazgo directivo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido. Al entender el liderazgo en términos de influencia estamos aceptando que, en un sentido amplio, puede ser ejercido tanto por actores con cargos formales en la organización, como por personas que no los tienen, pero que logran influir en algún curso de acción que involucra a otros, en línea con el norte común. Muchos autores en la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal. Esto significa adicionalmente que el liderazgo es fluido, en el sentido que quienes son líderes y están en la posición de influir, también pueden en otro momento ser sujetos de influencia.

Leithwood, Harris, y Hopkins (2010), manifiestan que: En el ejercicio de su rol, los líderes exitosos ejecutan el mismo repertorio de prácticas básicas, que, si bien tiende a ser común, es sensible a los contextos. Estas prácticas de liderazgo, sin embargo, no se asociarían de manera “directa” con los

aprendizajes de los estudiantes, sino más bien “indirecta” ya que estarían intermediadas por el efecto que producen en el trabajo de los profesores. En otras palabras, las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Leithwood et al. (2010), estas prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz se agrupan en cuatro grandes dimensiones

- 1) Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.
- 2) Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
- 3) Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.
- 4) Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

### **Liderazgo pedagógico:**

Bolívar, (2010) manifiesta que: El liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes

y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución .

Meza, (2008) manifiesta que: El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

El MINEDU (2014), ha lanzado el Marco del Buen Desempeño Directivo, en donde se plasman las competencias y desempeños que debe tener todo Director para implementar una gestión de calidad. Estas competencias y desempeños son:

**Competencia 1:** Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

Desempeño 1: Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.

Desempeño 2: Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje.

**Competencia 2:** Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución 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.

Desempeño 3: Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.

Desempeño 4: Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.

Desempeño 5: Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.

Desempeño 6: Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.

**Competencia 3:** 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.

Desempeño 7: 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.

Desempeño 8: 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 todas y todos los estudiantes.

Desempeño 9: 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.

Desempeño 10: 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.

Desempeño 11: Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.

**Competencia 4:** 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.

Desempeño 12: Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.

Desempeño 13: Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.

Desempeño 14: Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.

**Competencia 5:** Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y 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.

Desempeño 15: Gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.

Desempeño 16: Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.

Desempeño 17: Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.

**Competencia 6:** Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Desempeño 18: Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.

Desempeño 19: Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.

Desempeño 20: 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.

Desempeño 21: 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.

### **Participación de los docentes en la gestión escolar**

Fernández y Guerrero (como se citó en Contreras, 2009), manifiesta que «La participación puede concebirse como un mecanismo para que las personas se involucren en los procesos de toma de decisiones e implementación de acciones»

Sánchez (1979) define la participación como «la parte de poder o de influencia ejercida por los subordinados en una organización y considerada como legítima por ellos mismos y por sus superiores».

El MINEDU, (2014) en el marco del buen desempeño docente manifiesta que: la participación del profesor en la gestión escolar se evidencia cuando este implementa su real dimensión colegiada dentro de una organización cuya finalidad es asegurar que sus principales beneficiarios —los estudiantes— aprendan y adquieran las competencias previstas. Su práctica profesional es social e institucional. Interactúa con sus pares —docentes y directivos— y se relaciona con ellos para coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos pedagógicos en la escuela. Esta situación que se advierte en la vida institucional posibilita el trabajo colectivo y la reflexión sistemática sobre las características y alcances de sus prácticas de enseñanza.

Corresponde al docente compartir la visión y misión institucionales, apropiándose de sus valores e ideario. El maestro forma parte de la cultura escolar y es permeable a sus creencias y prácticas. Su labor individual adquiere mayor sentido cuando contribuye al propósito y a los objetivos de la institución a la que pertenece. La identidad profesional de los docentes se construye, en gran medida, en los espacios sociales y laborales que ella promueve.

El MINEDU (2014) ha lanzado el Marco del Buen desempeño docente, donde plantea los cuatro dominios y nueve competencias que todo maestro y maestra debe tener para ser un eficiente y eficaz trabajador pedagógico en el Perú. Allí enfatiza la necesidad de que el profesor se involucre en la gestión escolar, estableciendo para ello una competencia objetiva y precisa:

Competencia N° 06: “Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad”, cuyos desempeños son los siguientes:

Desempeño 30. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.

Este desempeño identifica claramente las acciones que el profesor debe hacer para tener una participación activa en la gestión de la Institución educativa, tales como:

- Promueve espacios de reflexión e intercambio relativos a la experiencia pedagógica, información sobre los estudiantes y sobre prácticas escolares que fundamenten, enriquezcan y aporten al desarrollo de propuestas de mejora.
- Establece un adecuado diálogo profesional, basado en el respeto y la igualdad en la deliberación entre colegas.
- Escucha cuidadosamente para comprender las diferentes posiciones y puntos de vista.
- Es receptivo a la crítica.
- Busca construir consensos e identificar las diferencias, de manera que la conversación avance hacia la solución de problemas, sugiriendo estrategias para clarificar los objetivos y decidir acciones.
- Colabora en la construcción de un clima escolar favorable al aprendizaje, relacionándose con directivos y docentes en forma empática y asertiva.

Desempeño 31: Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo. Este desempeño exige al maestro:

- Participa activamente en la gestión de la escuela o la red desde una perspectiva democrática, respetando los acuerdos y proponiendo mejoras de manera coordinada.
- Trabaja colaborativamente en el esfuerzo institucional de la escuela por construir una visión compartida.
- Participa en el diseño, revisión, actualización e implementación de los documentos de gestión institucional. Coordina acciones con sus colegas, la dirección y la administración, para hacer de la escuela un lugar acogedor y un ambiente propicio para el aprendizaje.
- Contribuye con su dedicación y compromiso al logro de las metas institucionales. Respeto los acuerdos de los órganos de dirección, asesoría y vigilancia de la institución.

Desempeño 32: Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela. Este desempeño exige al docente lo siguiente:

- Conoce enfoques y metodologías para el desarrollo de proyectos de innovación pedagógica y de gestión de la escuela.
- Utiliza este conocimiento para identificar y elaborar propuestas de cambio en el ámbito pedagógico, buscando articular la enseñanza con las necesidades de los estudiantes y a la escuela con los procesos de desarrollo social y cultural de la comunidad.
- Diseña, en colaboración con sus pares, proyectos de innovación pedagógica y planes de mejora.
- Participa en la ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de investigación educativa, innovación pedagógica y de aprendizaje, asumiendo responsabilidades individuales y colectivas, previa coordinación con el personal directivo y jerárquico de la escuela.
- Propone la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica.

## **Gestión educativa**

El Ministerio de educación del Perú (2011), define la gestión educativa como: una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina. tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

### **Dimensiones de la gestión educativa.**

El Ministerio de educación del Perú (2011), identifica cuatro dimensiones de la gestión educativa:

- Dimensión institucional. En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

- Dimensión pedagógica. Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.
  
- Dimensión administrativa. En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración del presupuesto y todo el manejo contable-financieros.
  
- Dimensión comunitaria. Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte,

conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

### **Desempeño docente**

La real Academia Española (2001), en su diccionario de lengua española en versión digital, indica que el “desempeño” es la acción o efecto de desempeñar y desempeñarse; y “desempeñar”, en su tercera acepción, que se relaciona con nuestro tema es cumplir las obligaciones inherentes a una profesión cargo u oficio; ejercerlos; en su séptima acepción como un americanismo: actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.

### **Dimensiones específicas de la docencia (Según el Marco del Buen Desempeño Docente)**

**Dimensión pedagógica.** La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude asimismo a una práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Y requiere de la ética del educar, de sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación. En esta dimensión pueden distinguirse cuando menos tres aspectos fundamentales:

**a) El juicio pedagógico**, que supone tener criterios variados, multidisciplinarios e interculturales para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender e interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia.

**b) El liderazgo motivacional**, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.

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

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

**Dimensión política.** Alude al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos

orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común. Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos.

El Marco de Buen Desempeño Docente expresa esta visión, y particularmente estas tres dimensiones específicas que dan cuenta de la singularidad de la profesión docente y su carácter de praxis situada y exigente en creatividad y criticidad. La combinación de estas tres dimensiones hace de la docencia una profesión difícil de desenvolverse de manera estandarizada, aun cuando para determinados aprendizajes se pueda recurrir a procedimientos similares. Por eso, el Marco no es un mero objeto normativo e instrumental, sino, y sobre todo, una herramienta que permite formar para la docencia, evaluar su ejercicio de modo riguroso, reconocer el buen desempeño y las buenas prácticas de enseñanza y promover, en suma, el permanente desarrollo profesional docente

El Ministerio de educación del Perú (2014) define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

### ***Los cuatro dominios del Marco***

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

En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

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

***Dominio II. Enseñanza para el aprendizaje.*** Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los

desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

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

**Dominio IV. Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente.** 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.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **Problema general**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo del equipo directivo con la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, año 2016?

##### **Problema específico**

¿Cuál es el nivel de liderazgo del equipo directivo en la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, año 2016?

¿Cuál es nivel de participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, año 2016?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **Conveniencia**

El liderazgo del equipo directivo, es uno de los pilares fundamentales de la calidad educativa y, por ende, de los logros de aprendizaje de los estudiantes, por lo que nuestra investigación es pertinente ya que aborda una investigación que determinó si el liderazgo del equipo directivo se relaciona con la participación de los docentes en la gestión escolar.

### **Relevancia social**

La investigación contribuyó a evidenciar las implicancias que tiene el liderazgo del equipo directivo en la motivación del personal docente para participar en la gestión escolar.

### **Implicancias prácticas**

La investigación permitió corroborar la importancia o no del liderazgo del equipo directivo en la participación o no de los docentes, en la gestión escolar, ya que consideramos que ésta influye de manera directa en la mejora de la calidad del servicio educativo.

### **Valor teórico**

La investigación sirvió como fuente de consulta real y objetiva sobre la relación del liderazgo del equipo directivo y la participación de los profesores en la gestión escolar, en el contexto del distrito de Juanjuí, así como, servir de punto de partida para futuras investigaciones.

### **Utilidad metodológica**

La investigación implementó estrategias y técnicas de observación y medición del liderazgo del equipo directivo y la participación de los

profesores en la gestión escolar de manera contextualizada, de tal forma que si resulta pertinente y eficaz el estudio se podrá generalizar.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

**H<sub>i</sub>:** El liderazgo del equipo directivo se relaciona significativa y positivamente con la participación de los profesores en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de Juanjui, 2016

**H<sub>0</sub>:** El liderazgo del equipo directivo no se relaciona significativamente con la participación de los profesores en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de Juanjui, 2016

### **Hipótesis específica**

**H1:** Existe un alto nivel de liderazgo del equipo directivo en la Institución Educativa “Carlos Wiese” de Juanjui, 2016.

**H2:** Existe un alto nivel de participación de los profesores en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de Juanjui, 2016

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo general**

Conocer la relación entre el liderazgo del equipo directivo con la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, en el año 2016.

### **Objetivos específicos**

Identificar el nivel de liderazgo del equipo directivo de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, en el año 2016.

Identificar el nivel de participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, en el año 2016.

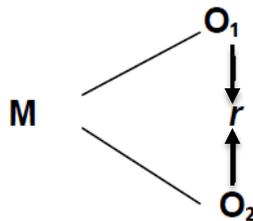
## II. METODO

### 2.1. Diseño de investigación

El diseño utilizado fue el descriptivo correlacional. Este diseño de investigación busca determinar cómo se relaciona los diversos fenómenos de estudio entre sí. Cabe destacar que el estudio es de tipo no experimental. Según Kerlinger (2002) “En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos.” (p. 420)

Es decir, en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para que después puedan ser analizados. En consecuencia, se limitan a observar situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente, ni por el investigador, las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas.

Esquema:



Donde:

Ox = Liderazgo del equipo directivo

Oy = Participación del profesor en la gestión de la Institución Educativa

M = Muestra (Docentes de la Institución Educativa “Carlos Wiese”)

r = Relación entre las variables.

### 2.2. Variables, operacionalización

#### Variables

Variable 1: Liderazgo del equipo directivo

Variable 2: Participación de los profesores en la gestión

**Operacionalización de las variables**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo del equipo directivo	Leithwood. (2009)  Labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”	Es el conjunto de cualidades personales y académicas de los directivos para sensibilizar, motivar y estimular a todos los docentes de su Institución para lograr metas comunes y de interés institucional.	Conduce de manera participativa la planificación institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora el PATMA de manera oportuna.</li> <li>- Reporta los avances de las actividades del PATMA.</li> <li>- Modifica, adecúa y/o mejora los documentos de gestión escolar (PEI, PCI,)</li> <li>- Reporta las metas de aprendizaje de la ECE y de los diferentes grados y áreas</li> </ul>	Ordinal
			Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolla talleres y reuniones de reflexión.</li> <li>- Elabora planes de refuerzo escolar con participación de la comunidad educativa</li> <li>- Elabora e implementa su plan de mejora</li> <li>- Actualiza</li> </ul>	

				permanente-mente los datos de los estudiantes	
			Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles.</li> <li>- Implementa acciones que mitiguen la deserción escolar</li> <li>- Implementa estrategias y mecanismos de transparencia</li> <li>- Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación</li> <li>- Cuenta con su Comité de TOE</li> <li>- Elabora su Reglamento Interno con normas de convivencia</li> </ul>	
			Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve la participación de la institución educativa en eventos académicos,</li> </ul>	

			educativa,	culturales, y tecnológicos - Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos,	
Participación del profesor en la gestión de la Institución Educativa	Gento,(1994) es la intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos	La participación del profesor en la gestión de la Institución Educativa es una competencia que todo docente debe potenciar y lograr: Esta participación se evidencia cuando interactúa con sus pares, cuando se involucra en la elaboración de los documentos de gestión, desarrolla	interactúa con sus pares de manera colaborativa	- Promueve espacios de reflexión e intercambio relativos a la experiencia pedagógica. - Establece un adecuado diálogo profesional. - Busca construir consensos - Colabora en la construcción de un clima escolar favorable	Ordinal
			Se involucra en la elaboración de los documentos de gestión institucional	- Trabaja colaborativamente en la formulación del PEI - Participa en el diseño, revisión, actualización e implementación del PAT, TI y PCI. - Contribuye con su dedicación y compromiso al logro de las metas institucionales	

		proyectos de innovación y cuando se involucra y compromete en el trabajo en equipo.	Desarrolla proyectos de investigación e innovación pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseña, proyectos de innovación pedagógica y planes de mejora</li> <li>- Participa en la ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de investigación educativa,</li> <li>- Propone la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica.</li> </ul>	
			se involucra activamente en el trabajo en equipo y comisiones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumple con las funciones encargadas y asumidas</li> <li>- Demuestra eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la tarea de las comisiones de trabajo que le encargan.</li> <li>- Muestra predisposición para trabajar en equipo</li> </ul>	

### 2.3. Población y muestreo

**Población:**

La población del estudio estuvo conformada por 64 docentes de la Institución Educativa “Carlos Wiese” en el periodo 2016.

### **Muestra**

La muestra estuvo conformada por la misma población de profesores y directivos de la Institución Educativa Carlos Wiese”, en número de 64 docentes.

## **2.4. Técnicas de recolección de datos, validación y confiabilidad del instrumento**

### **Técnicas**

En la investigación se empleó como técnica la encuesta, que se aplicó a los profesores que actualmente laboran en la Institución Educativa “Carlos Wiese”.

### **Instrumentos**

Para el desarrollo del trabajo de investigación, y recolección de los datos se empleó como instrumentos dos cuestionarios:

- Cuestionario sobre liderazgo del equipo directivo.
- Cuestionario sobre la participación del profesor en la gestión de la Institución Educativa.

### **Validación del instrumento**

Los instrumentos de recojo de información fueron validados por expertos, conocedores de liderazgo del equipo directivo y la gestión institucional, los mismos que fueron en un número de tres.

## **Confiabilidad del instrumento**

Para la confiabilidad del instrumento se empleó el índice de Cronbach, donde ambos resultados superaron a 0.7. Para la variable liderazgo del equipo directivo el resultado fue de 0,827 y para la variable participación de los docentes fue de 0,879. Por tanto, ambos resultados fueron superiores a lo mencionado y con ello se afirmó que existe confiabilidad en los instrumentos empleados en el estudio.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

En el ordenamiento y procesamiento de datos se empleó las técnicas estadísticas descriptivas; para organizar y presentar los datos, se utilizó tablas y gráficas de barras; así como, las técnicas descriptivas; la frecuencia absoluta y porcentual; la media, máximo, mínimo, rango y la desviación estándar.

## **2.6. Aspectos éticos**

Para el desarrollo del presente trabajo, se solicitó la autorización al equipo Directivo de la Institución Educativa intervenida y, bajo el consentimiento con el compromiso de cautelar la confidencialidad de los datos y los posibles conflictos entre trabajadores y plana directiva, se procederá al recojo de la información.

### III.- RESULTADOS

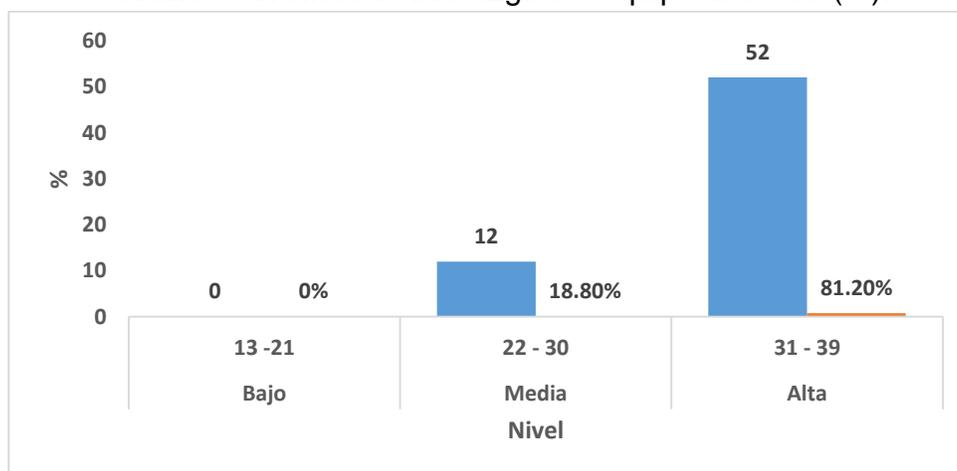
#### 3.1.- Nivel de liderazgo del equipo directivo en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, en el año 2016.

**Tabla 01:** Nivel de liderazgo del equipo directivo

Nivel de liderazgo del equipo directivo	Puntaje	Número	Porcentaje
Bajo	1 - 16	0	0%
Medio	17 - 32	12	18.8%
Alto	33 - 48	52	81,2%
		<b>64</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** base de datos elaborado por el autor

**Gráfico 01:** Nivel de liderazgo del equipo directivo (%).



**Fuente:** Tabla 01.

**Interpretación:** La tabla y gráfico 01 muestra el número y porcentaje de colaboradores de la muestra por escala valorativa según su percepción de la variable liderazgo del equipo directivo en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, en el año 2016; la escala valorativa es representada por tres niveles; “Alto” que representa un nivel alto liderazgo del equipo directivo y se encuentra entre 33 a 48 puntos (Suma de los ítems del instrumento anexo), “Medio” que representa un nivel medio de liderazgo del equipo directivo y se encuentra entre 17 a 32 puntos; y el “Bajo” que representa un nivel liderazgo del equipo directivo que va desde 1 a 16 puntos. Los resultados obtenidos nos muestran 12 docentes que representan el 18.8% indicaron que el Nivel de liderazgo del equipo directivo es de “medio”, 52 docentes que representan el 81.2% indicaron que el Nivel de liderazgo del equipo directivo es de “Alto”, mientras que en el “bajo” no estuvo representado por ningún docente.

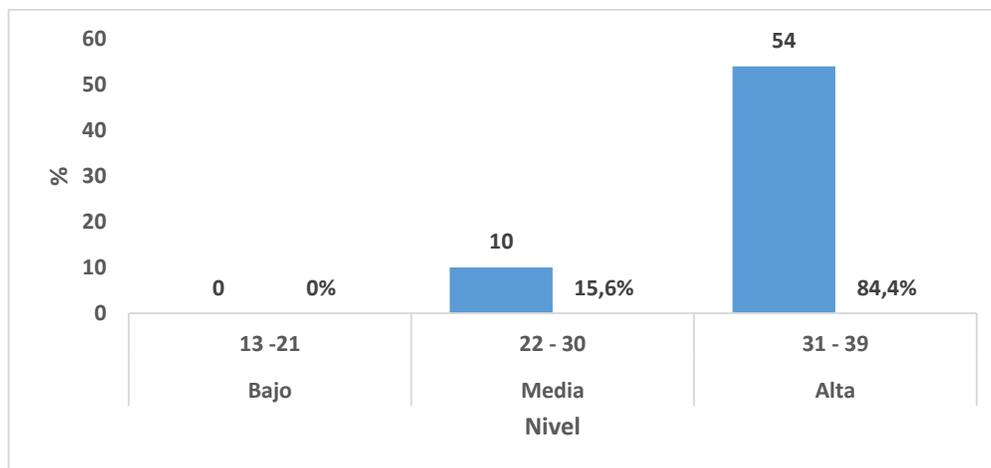
### 3.2.- Nivel de participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, en el año 2016.

**Tabla 02:** Nivel de participación de los docentes.

Nivel de desempeño laboral	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo (Nunca)	1 - 13	0	0%
Medio (a veces)	14 - 26	10	15,6%
Alto (Siempre)	27 - 39	54	84.4%
<b>TOTAL</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** base de datos elaborado por el autor

**Gráfico 02:** Nivel de participación de los docentes (%).



**Fuente:** Tabla 02.

**Interpretación:** En la tabla y gráfico 02 muestra el número y porcentaje de individuos de la muestra por escala valorativa según Nivel de participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, en el año 2016; la escala valorativa es representada por tres niveles; “Alto” que representa un nivel alto del participación y se encuentra entre 27 a 39 puntos (Suma de los ítems del instrumento anexado), “Medio” que representa un nivel medio de participación y se encuentra entre 17 a 26 puntos; y “Bajo” que representa un nivel bajo de participación que va desde 1 a 16 puntos. Los resultados obtenidos nos muestran 54 colaboradores que representan el 84,4% indicaron que el nivel de participación es “Alto”, mientras que el 15,6% que representan a 10 docentes indican el nivel “medio” y el nivel “bajo” no estuvo representado por ningún docente.

### **3.3. Relación entre el liderazgo del equipo directivo y la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, en el año 2016.**

Para determinar la relación entre las variables liderazgo del equipo directivo y la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa, se utilizó el modelo lineal con correlación de Pearson.

**Tabla 03:** Relación entre las variables liderazgo del equipo directivo y la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa,

		Liderazgo equipo directivo	Participación de los docentes
Liderazgo equipo directivo	Correlación de Pearson	1	,835**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	64	64
Participación de los docentes	Correlación de Pearson	,835**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	64	64

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

**Fuente:** base de datos elaborado por el autor

**Interpretación:** En la tabla 03, presentamos la relación entre las variables liderazgo del equipo directivo y la participación de los docentes en la gestión, en donde  $r = 0,835$ , el  $p$  calculado =  $0,000$ , éste resultado es mucho menor que el  $p$  valor ( $0,05$ , Bilateral), esto indica que existe relación positiva altamente significativa entre las variables a un nivel de significancia de  $5\%$  ( $0,05$ ), por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna. Como  $r = 0,835$  y está entre el rango de  $0.80$  y  $1.00$  (Índice R y Rho), podemos afirmar que tiene muy buena correlación.

**Tabla 04:** Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,835 <sup>a</sup>	,698	,693	,9553

**Fuente:** base de datos elaborado por el autor

**Interpretación:** Además el coeficiente de determinación R Cuadrado (Tabla 02) es  $0,698$ , esto nos está indicando que el  $69.8\%$  de la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa, se ve influenciado por el liderazgo del equipo directivo.

**Tabla 05: ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.

1	Regresión	130,773	1	130,773	143,283	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	56,587	62	,913		
	Total	187,359	63			

a. Variable dependiente: Participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa

b. Predictores: (Constante), Liderazgo del equipo directivo.

**Fuente:** base de datos elaborado por el autor

**Interpretación:** En la tabla 05, de la varianza (ANOVA), podemos observar que Sig. 0,000 (mucho menor a 0.05), esto nos dice que sí es posible encontrar un modelo de regresión lineal con las dos variables en estudio.

**Tabla 06: Coeficientes<sup>a</sup>**

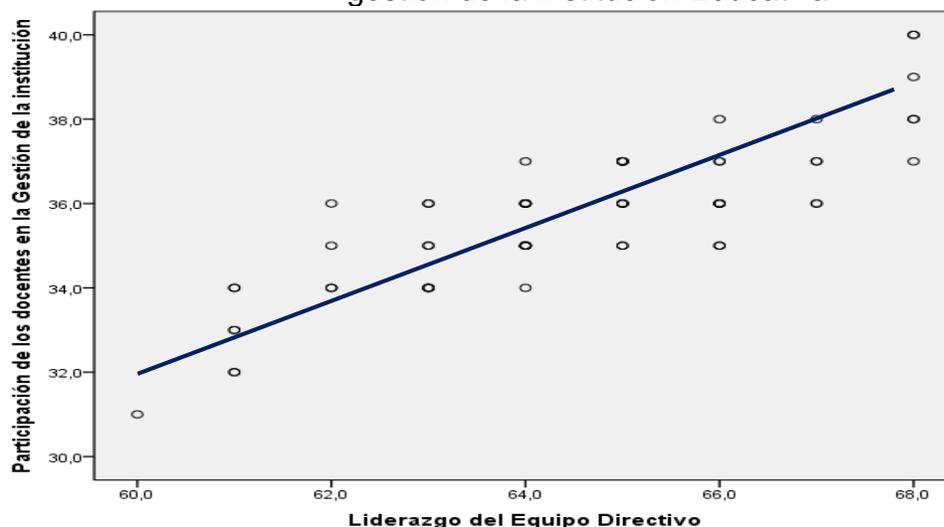
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	-9,343	3,765		-2,481	,016
Liderazgo equipo directivo	,699	,058	,835	11,970	,000

a. Variable dependiente: Participación de los docentes en la gestión de la institución educativa.

**Fuente:** base de datos elaborado por el autor

**Interpretación:** De la tabla 06, se obtiene los valores de  $y = a + bx$  para construir el modelo de regresión lineal, en donde  $B = -9,343$  que es igual a la constante "a" de la línea recta del modelo y el valor de liderazgo del equipo directivo es 0,699 que es igual al valor "b" de la línea recta del modelo, entonces:  $y = - 9.343 + 0,699x$ ; esto significa que por cada valor que asuma la variable liderazgo del equipo directivo se incrementara la participación de los docentes en la gestión de la institución educativa.

**Gráfico 03:** Gráfico de dispersión entre las variables: liderazgo del equipo directivo y la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa



**Fuente:** base de datos elaborado por el autor

**Interpretación:** En el gráfico 03, podemos observar la dispersión entre las variables: liderazgo del equipo directivo y la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa, los puntos (pares ordenados) tienen cierta tendencia positiva y se puede inferir que se podría mediante una regresión lineal, trazar una línea recta, lo que nos hace suponer que sigue un modelo lineal, por consiguiente, la correlación de Pearson se ajusta a nuestros datos.

#### **IV. DISCUSIÓN**

El objetivo principal de la presente investigación fue determinar la relación entre el liderazgo del equipo directivo y la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiesse” de la ciudad de Juanjuí, en el año 2016. La misma que nos conllevó a realizar encuestas a los docente y directivos de la Institución mencionada.

A partir de los resultados podemos afirmar que el liderazgo que ejerce el equipo directivo se relaciona con el nivel de participación de los docentes en la gestión de la Institución educativa, representado por el 84,4%, esto debido a que la mayoría de docentes han identificado que su involucramiento en las actividades educativas, pedagógicas y de gestión se ve influenciado por el liderazgo que demuestra el equipo directivo, la misma que es percibido por el 81,2% de docentes. Esta afirmación se relaciona con lo obtenido por Aguilera, (2011) en su tesis “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”, quien concluye su investigación manifestando que los centros de la FCF se

identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastantes altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos casos el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. Es una realidad parecida a la Institución Educativa estudiada.

Así mismo concordamos con los estudios de Montenegro, (2010) quien en su tesis “El liderazgo y supervisión del Director en el trabajo docente y su influencia en el clima organizacional en una gestión educativa de calidad” concluye afirmando que el liderazgo y supervisión que ejerce el Director en las áreas del MBD, influye positivamente en el trabajo docente y en el clima organizacional de la Unidad Educativa.

Por otro lado, Huanacuni, (2011) en su tesis “Influencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes del nivel primario de las Instituciones Educativas de la provincia de Islay en el año 2011” concluye su investigación identificando que el liderazgo predominantemente autoritario de la dirección influye negativamente en la participación de docentes y alumnos en la medida que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. Los docentes no tienen injerencia definitiva en la organización de horarios, la gestión económica y la planificación institucional. Esta afirmación coincide con los resultados de la investigación ya que el coeficiente de determinación R Cuadrado (Tabla 02) es 0,698, lo que nos indica que el 69.8% de la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa, se ve influenciado por el liderazgo del equipo directivo.

## **V. CONCLUSIONES**

- 5.1. Existe relación entre el liderazgo del equipo directivo y la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese”, con un  $r = 0,835$ ; indicando que existe relación positiva altamente significativa entre las variables.
- 5.2. El liderazgo del equipo directivo de la Institución Educativa “Carlos Wiese” es alto con un 81.2% y 18.8% indicaron que el nivel de liderazgo del equipo directivo es de nivel “medio”.
- 5.3. La participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” tiene un nivel “Alto” con un 84,4% y un 15,6% de docentes indican que la participación es de nivel “medio”.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 6.1. Al director de la Institución Educativa “Carlos Wiese” se recomienda fortalecer el trabajo colaborativo y en equipo. Establecer espacios de participación de la comunidad educativa y generalizar a todo el personal los valiosos aportes de la mayoría de docentes en la gestión institucional.
- 6.2. Al equipo directivo de la Institución Educativa “Carlos Wiese” se recomienda fortalecer las condiciones operativas de la institución para asegurar la gestión de los procesos pedagógicos y mejorar la calidad educativa.
- 6.3. Al personal docente de la Institución Educativa “Carlos Wiese” se recomienda un real y efectivo involucramiento en la elaboración de los documentos de gestión y una constante interacción entre sus pares para que la comunicación sea fluida y eficiente.

## VII. Referencias bibliográficas.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, Recuperado de [www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf](http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf).

Cervera, E. (2012). Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos, Universidad nacional mayor de san Marcos, Perú, recuperado del Sitio web: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/Cervera\\_cl.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/Cervera_cl.pdf)

Contreras, B. (2005). Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Pontificia Universidad Católica del Perú, recuperado del Sitio web: [file:///C:/Users/SONY/Downloads/contreras\\_paredes\\_blanca\\_micropolitica\\_escolar.pdf](file:///C:/Users/SONY/Downloads/contreras_paredes_blanca_micropolitica_escolar.pdf)

- Darlyn Xiomara Meza Lara (2008). Dirección escolar efectiva, San salvador, El Salvador, editorial estudios CELDAS.
- Evans, E. (2015). Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas., Universidad de Valencia, recuperado del sitio web: <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/43891/tesis%20elizabeth%20evans%2012-2-2015.pdf?sequence=1>
- Fincowsky, F. y Krieguer, M. (2012) “Comportamiento organizacional”, México, editorial PEARSON.
- Garda, M. y Vitalia R. (2010). El liderazgo y supervisión del Director en el trabajo docente y su influencia en el clima organizacional en una gestión educativa de calidad. Universidad de Granada, Chile , recuperado del Sitio web: <http://hera.ugr.es/tesisugr/18706769.pdf>.
- Gento, S. y Montes, M. (2010). “Cómo Elaborar un Diagnóstico de la Calidad de un Centro Educativo: Implementación y Resultados de un Modelo”. Universidad para un mundo mejor, recuperado del Sitio web: <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Modelo%20de...pdf>
- Huanacuni, G. (2011). influencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes nivel primario de las instituciones educativas de la provincia de islay en el año 2011. Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, recuperado del Sitio web: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/611/TM%20CE%20Ge%20H84%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leithwood, Harris, y Hopkins. (2010). Liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, individuo y sociedad, volumen 9, número 2, pp 5 y 6,

<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Ministerio de Educación (2010). Hoy el Perú tiene un compromiso: Mejorar los aprendizajes todos podemos aprender, nadie se queda atrás movilización nacional por la mejora de los aprendizajes. Industria Gráfica Cimagraf S.A.C. MINEDU, Lima.

Ministerio de Educación del Perú. (2014). Marco del Buen Desempeño Docente. Un buen maestro cambia tu vida. Recuperado del sitio web:[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_docente.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf).

Ministerio de educación del Perú. (2014). Compromisos de gestión escolar. Recuperado del sitio web: <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>

Ministerio de educación del Perú. (2011). Manual de gestión para directores de Instituciones Educativas. Lima, Perú, editorial Lance Gráfico SAC.

Nushe, Deborah. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Política y práctica, OCDE., recuperado de <https://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf>.

Prada, C. y Ciro, W. (2015). El estilo de liderazgo del director el desempeño docente en la calidad educativa, en las Instituciones Educativas Públicas de la capital de la provincia de Canta de la UGEL N° 02, región Lima Provincia -2013. Universidad Enrique Guzmán y Valles, recuperado del Sitio web: <file:///C:/Users/SONY/Downloads/TD%201492%20P1.pdf>

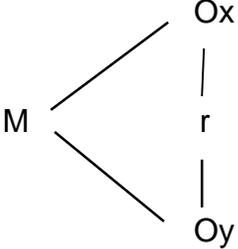
- Román, M. y Murillo, F. (2008). La evaluación del desempeño docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1 (2). Recuperado del sitio web: <http://rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/editorial.pdf>
- Solaris Perú, (2009). Fortaleciendo capacidades para la mejora de la práctica docente. Una experiencia del Programa de Educación para el Desarrollo. Primera Edición. Editorial Supergráfica E.I.R.L. Lima, Perú.
- Sorados, M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. Universidad nacional mayor de san marcos, recuperado del sitio web: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados\\_pm.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados_pm.pdf).
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. (2009), "comportamiento organizacional", México, editorial Freelibros.
- Vásquez, V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. Universidad de Alcalá-España, recuperado del sitio web: <file:///C:/Users/SONY/Downloads/Tesis%20doctoral%20V%C3%ADctor%20Aguilera.pdf>

## Anexo N°1: Matriz de consistencia

**TITULO:** “LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y PARTICIPACION DE LOS DOCENTES EN LA GESTIÓN DE LA INSTITUCION EDUCATIVA “CARLOS WIESSE” DE LA CIUDAD DE “JUANJUI”, 2016”.

**AUTOR:** Br. Ramírez Perdomo, Víctor Hugo

<b>DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA</b>			
<p>El equipo directivo de la Institución Educativa “Carlos Wiese” no está asumiendo su responsabilidad en el deterioro del servicio, ya que, en la autoevaluación que ha propiciado la Unidad de Gestión Educativa Local de Mariscal Cáceres, ellos afirman estar convencidos que su gestión es de calidad. Esto es preocupante, ya que el resultado de esto se viene notando en los bajos logros de aprendizaje que acusan los estudiantes de las 42 secciones de la I.E. La percepción generalizada de los padres de familia, profesores, personal administrativo es que el equipo directivo no está ejerciendo un liderazgo efectivo, demostrando debilidad y permisividad en asuntos laborales y de gestión. Esto ha generado una escasa participación de los docentes en la gestión escolar, notándose poco compromiso con la mejora de la calidad educativa, una nula innovación e investigación pedagógico y, sobre todo, una escasa eficacia y eficiencia de los equipos y comisiones de trabajo, que no cumplen con sus funciones y compromisos.</p>			
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ASPECTOS TEÓRICOS</b>
<p>1.- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo del equipo directivo con la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, año 2016?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de liderazgo del equipo directivo en la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, año 2016</p> <p>¿Cuál es nivel de participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, año 2016</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL H<sub>1</sub>:</b></p> <p>El liderazgo del equipo directivo se relaciona significativa y positivamente con la participación de los profesores en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de Juanjui, 2016</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>Existe un alto nivel de liderazgo del equipo directivo en la Institución Educativa “Carlos Wiese” de Juanjui, 2016</p> <p>Existe un alto nivel de participación de los profesores en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de Juanjui, 2016</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Conocer la relación entre el liderazgo del equipo directivo con la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Juanjuí, año 2016</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Identificar el nivel de liderazgo del equipo directivo en la Institución Educativa “Carlos Wiese” de Juanjui, 2016</p> <p>Identificar el nivel de participación de los profesores en la gestión de la Institución Educativa “Carlos Wiese” de Juanjui, 2016</p>	<p>1.- Liderazgo del equipo directivo</p> <p>2.- Participación del profesor en la gestión de la Institución Educativa</p>

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES DE ESTUDIO	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS															
<p>Según Hernández, S.</p> 	<p style="text-align: center;"><b>LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO</b></p> <p>Labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela".Leithwood, (2009).</p> <table border="1" data-bbox="653 472 1598 1365"> <thead> <tr> <th data-bbox="653 472 867 508">V</th> <th data-bbox="867 472 1125 508">DIMENSION</th> <th data-bbox="1125 472 1598 508">INDICADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="653 508 867 732"><b>Liderazgo del equipo directivo</b></td> <td data-bbox="867 508 1125 732">Conduce de manera participativa la planificación institucional</td> <td data-bbox="1125 508 1598 732"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora el PATMA de manera oportuna</li> <li>- Reporta los avances de las actividades del PATMA.</li> <li>- Modifica, adecúa y/o mejora los documentos de gestión escolar (PEI, PCI,)</li> <li>- Reporta las metas de aprendizaje de la ECE</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="653 732 867 979"></td> <td data-bbox="867 732 1125 979">Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa.</td> <td data-bbox="1125 732 1598 979"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolla talleres y reuniones de reflexión</li> <li>- Elabora planes de refuerzo escolar con participación de la comunidad educativa</li> <li>- Elabora e implementa su plan de mejora</li> <li>- Actualiza permanentemente los datos de los estudiantes</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="653 979 867 1284"></td> <td data-bbox="867 979 1125 1284">Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes.</td> <td data-bbox="1125 979 1598 1284"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestiona el uso óptimo de la infraestructura</li> <li>- Implementa acciones que mitiguen la deserción escolar</li> <li>- Implementa estrategias y mecanismos de transparencia</li> <li>- Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación</li> <li>- Cuenta con su Comité de TOE y muestra evidencias de su operatividad</li> <li>- Elabora su Reglamento Interno</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="653 1284 867 1365"></td> <td data-bbox="867 1284 1125 1365">Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al</td> <td data-bbox="1125 1284 1598 1365">- Promueve la participación de la institución educativa en eventos académicos, culturales, y tecnológicos</td> </tr> </tbody> </table>	V	DIMENSION	INDICADORES	<b>Liderazgo del equipo directivo</b>	Conduce de manera participativa la planificación institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora el PATMA de manera oportuna</li> <li>- Reporta los avances de las actividades del PATMA.</li> <li>- Modifica, adecúa y/o mejora los documentos de gestión escolar (PEI, PCI,)</li> <li>- Reporta las metas de aprendizaje de la ECE</li> </ul>		Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolla talleres y reuniones de reflexión</li> <li>- Elabora planes de refuerzo escolar con participación de la comunidad educativa</li> <li>- Elabora e implementa su plan de mejora</li> <li>- Actualiza permanentemente los datos de los estudiantes</li> </ul>		Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestiona el uso óptimo de la infraestructura</li> <li>- Implementa acciones que mitiguen la deserción escolar</li> <li>- Implementa estrategias y mecanismos de transparencia</li> <li>- Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación</li> <li>- Cuenta con su Comité de TOE y muestra evidencias de su operatividad</li> <li>- Elabora su Reglamento Interno</li> </ul>		Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al	- Promueve la participación de la institución educativa en eventos académicos, culturales, y tecnológicos	<p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>Nuestra población estará conformada por los 64 docentes y directivos de la Institución Educativa "Carlos Wiese"</p> <p><b>MUESTRA</b></p> <p>La muestra estará conformada por la misma población de profesores y directivos de la Institución Educativa Carlos Wiese". 64 docentes</p>	<p>Para el desarrollo del trabajo de investigación, y recolección de los datos se empleará como instrumentos dos cuestionarios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuestionario sobre liderazgo del equipo directivo.</li> <li>2. Cuestionario sobre la participación del profesor en la gestión de la Institución Educativa.</li> </ol>
V	DIMENSION	INDICADORES																
<b>Liderazgo del equipo directivo</b>	Conduce de manera participativa la planificación institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora el PATMA de manera oportuna</li> <li>- Reporta los avances de las actividades del PATMA.</li> <li>- Modifica, adecúa y/o mejora los documentos de gestión escolar (PEI, PCI,)</li> <li>- Reporta las metas de aprendizaje de la ECE</li> </ul>																
	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolla talleres y reuniones de reflexión</li> <li>- Elabora planes de refuerzo escolar con participación de la comunidad educativa</li> <li>- Elabora e implementa su plan de mejora</li> <li>- Actualiza permanentemente los datos de los estudiantes</li> </ul>																
	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestiona el uso óptimo de la infraestructura</li> <li>- Implementa acciones que mitiguen la deserción escolar</li> <li>- Implementa estrategias y mecanismos de transparencia</li> <li>- Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación</li> <li>- Cuenta con su Comité de TOE y muestra evidencias de su operatividad</li> <li>- Elabora su Reglamento Interno</li> </ul>																
	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al	- Promueve la participación de la institución educativa en eventos académicos, culturales, y tecnológicos																

interior de su institución educativa.

por la UGEL  
- Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos,

**Participación del profesor en la gestión de la Institución Educativa**

Es la intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos Gento, S. (1994).

V	DIMENSION	INDICADORES
<b>Participación del profesor en la gestión de la Institución Educativa</b>	Interactúa con sus pares de manera colaborativa demostrando iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve espacios de reflexión e intercambio relativos a la experiencia pedagógica.</li> <li>- Establece un adecuado diálogo profesional</li> <li>- Busca construir consensos e identificar las diferencias.</li> <li>- Colabora en la construcción de un clima escolar favorable</li> </ul>
	Se involucra en la elaboración de los documentos de gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabaja colaborativamente en la formulación del PEI</li> <li>- Participa en el diseño, revisión, actualización e implementación del PAT, TI y PCI.</li> <li>- Contribuye con su dedicación y compromiso al logro de las metas institucionales</li> </ul>
	Desarrolla proyectos de investigación e innovación pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseña, en colaboración con sus pares, proyectos de innovación pedagógica y planes de mejora</li> <li>- Participa en la ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de investigación educativa, innovación pedagógica y de aprendizaje,</li> <li>- Propone la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica.</li> </ul>

		<p>Se involucra activamente en el trabajo en equipo y comisiones de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumple con las funciones encargadas y asumidas</li> <li>- Demuestra eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la tarea de las comisiones</li> <li>- Muestra predisposición para trabajar en equipo</li> </ul>		
--	--	---	--	--	--

## Anexo N°2: Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO: LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO

IE:..... LUGAR: ..... FECHA:.....

EDAD: ..... SEXO: ..... CONDICION:.....

**INSTRUCCIONES :** Estimado profesor el propósito de la presente encuesta es medir el nivel de liderazgo del equipo en tu Institución. A continuación se presenta una serie de interrogantes que usted debe responder marcando con una "X" en el casillero que usted crea conveniente. La puntuación "3" significa que el nivel es Alto (siempre) ; La puntuación "2" (A veces) significa que el nivel es Medio; y la puntuación "1" (Nunca) significa que el nivel es Bajo.

DIMENSIONES	N°	INDICADORES DE DESEMPEÑO	Valoración		
			Alto 3	Medio 2	Bajo 1
Conduce de manera participativa la planificación institucional	1	El equipo directivo elabora el PATMA de manera oportuna y con participación de la comunidad educativa			
	2	El equipo directivo reporta los avances de las actividades del PATMA.			
	3	El equipo directivo modifica, adecúa y/o mejora los documentos de gestión escolar (PEI, PCI,) con participación de la comunidad educativa			
	4	El Equipo directivo reporta las metas de aprendizaje de la ECE y de los diferentes grados y áreas			
Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa	5	El equipo directivo desarrolla talleres y reuniones de reflexión (jornadas de reflexión) donde participan miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones y desarrollo de acciones para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.			
	6	El equipo directivo elabora planes de refuerzo escolar con participación de la comunidad educativa			
	7	El equipo directivo elabora e implementa su plan de mejora en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.			
	8	El equipo directivo actualiza permanentemente los datos de los estudiantes y hace el reporte oportuno de las nóminas matrícula.			
Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes.	9	El equipo directivo gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.			
	10	El equipo directivo implementa acciones que mitiguen la deserción escolar			
	11	El equipo directivo implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.			
	12	El equipo directivo conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.			
	13	El equipo directivo cuenta con su Comité de TOE y muestra evidencias de su operatividad			
	14	El equipo directivo elabora su Reglamento Interno con normas de convivencia y actualizadas de acuerdo a la normatividad.			
Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al	15	El equipo directivo promueve la participación de la institución educativa en eventos académicos, culturales, y tecnológicos por la UGEL y otras instituciones mostrando avances en los aprendizajes de los estudiantes, promoviendo la reflexión y el			

interior de su institución educativa.		compromiso de los docentes.			
	<b>16</b>	El equipo directivo 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			
<b>PUNTAJE PARCIAL:</b>					
<b>RESULTADO GENERAL</b>					

## CUESTIONARIO: PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESORES EN LA GESTIÓN ESCOLAR

IE:..... LUGAR: ..... FECHA:.....

EDAD: ..... SEXO: ..... CONDICION:.....

**INSTRUCCIONES :** Estimado profesor el propósito de la presente encuesta es medir el nivel de participación de los docentes en tu Institución. A continuación se presenta una serie de interrogantes que usted debe responder marcando con una “X” en el casillero que usted crea conveniente. La puntuación “3” significa que el nivel es Alto (siempre) ; La puntuación “2” (A veces) significa que el nivel es Medio; y la puntuación “1” (Nunca) significa que el nivel es Bajo.

DIMENSIONES	N°	INDICADORES DE DESEMPEÑO	valoración		
			Alto 3	Medio 2	Bajo 1
interactúa con sus pares de manera colaborativa demostrando iniciativa	1	Promueves espacios de reflexión e intercambio relativos a la experiencia pedagógica, información sobre los estudiantes y sobre prácticas escolares que fundamenten, enriquezcan y aporten al desarrollo de propuestas de mejora.			
	2	Estableces un adecuado diálogo profesional, basado en el respeto y la igualdad en la deliberación entre colegas.			
	3	Buscas construir consensos e identificar las diferencias, de manera que la conversación avance hacia la solución de problemas, sugiriendo estrategias para clarificarlos objetivos y decidir acciones			
	4	Colaboras en la construcción de un clima escolar favorable al aprendizaje, relacionándose con directivos y docentes en forma empática y asertiva			
Se involucra en la elaboración de los documentos de gestión institucional	5	Trabajas colaborativamente en la formulación del PEI			
	6	Participas en el diseño, revisión, actualización e implementación del PAT, RI y PCI.			
	7	Contribuyes con su dedicación y compromiso al logro de las metas institucionales			
Desarrolla proyectos de investigación e innovación pedagógica	8	Diseñas en colaboración con tus pares, proyectos de innovación pedagógica y planes de mejora			
	9	Participas en la ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de investigación educativa, innovación pedagógica y de aprendizaje, asumiendo responsabilidades individuales y colectivas, previa coordinación con el personal directivo y jerárquico de la escuela			
	10	Propones la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica.			
se involucra activamente en el trabajo en equipo y comisiones de trabajo	11	Cumples con las funciones encargadas y asumidas			
	12	Demuestras eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la tarea de las comisiones de trabajo que le encargan.			
	13	Muestras predisposición para trabajar en equipo			
<b>PUNTAJE PARCIAL:</b>					
<b>RESULTADO GENERAL</b>					

## Anexo N°3: Validación de los instrumentos de investigación

### INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

#### I. DATOS GENERALES:

**Apellidos y Nombre del experto:** LOPEZ RENGIFO ENRIQUE

**Grado Académico:** MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**Institución donde labora:** UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

**Cargo que desempeña:** DOCENTE DE LA EPG -UCV-TARAPOTO

**Título de la Investigación:** "LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "CARLOS WIESSE" DE LA CIUDAD DE JUANJUÍ, 2016"

**Instrumento motivo de evaluación:** Cuestionario para medir el liderazgo del equipo directivo en la Institución Educativa "Carlos Wiese" 2016

**Autor del Instrumento:** Victor Hugo Ramírez Perdomo

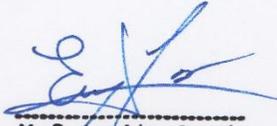
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar las variables en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente al liderazgo del equipo directivo					X
ORGANIZACION	Los ítems traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a la hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems expresan suficiencia en cantidad y calidad				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems demuestran estar adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes al liderazgo del equipo directivo					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGIA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				X	
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno y más adecuado.					X
<b>Subtotal</b>					12	35
<b>TOTAL</b>						47

#### II. OPINION DE APLICABILIDAD:

#### III. PROMEDIO DE VALORACION: 4.7

Lugar y fecha: Juanjuí, marzo del 2017

  
**Mg. Enrique López Rengifo**  
**DOCENTE**  
**EPG . UCV**

**INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION**

**I. DATOS GENERALES:**

**Apellidos y Nombre del experto:** LOPEZ RENGIFO ENRIQUE  
**Grado Académico:** MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
**Institución donde labora:** UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO  
**Cargo que desempeña:** DOCENTE DE LA EPG -UCV-TARAPOTO  
**Título de la Investigación:** "LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "CARLOS WIESSE" DE LA CIUDAD DE JUANJUÍ, 2016"  
**Instrumento motivo de evaluación:** Cuestionario para medir la participación de los docentes en la Gestión de la Institución Educativa "Carlos Wiesse"  
**Autor del Instrumento:** Victor Hugo Ramirez Perdomo

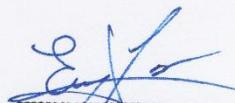
**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar las variables en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la participación de los docentes en la gestión					X
ORGANIZACION	Los ítems traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a la hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems expresan suficiencia en cantidad y calidad				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems demuestran estar adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes a la participación de los docentes en la gestión					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGIA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				X	
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno y más adecuado.					X
<b>Subtotal</b>					12	35
<b>TOTAL</b>						47

**II. OPINION DE APLICABILIDAD:**

**III. PROMEDIO DE VALORACION:** 4.7

Lugar y fecha: Juanjuí, marzo del 2017

  
**Mg. Enrique López Rengifo**  
 DOCENTE  
 EPG - UCV

## INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

### I. DATOS GENERALES:

**Apellidos y Nombre del experto:** MG. SOFÍA PAREDES FLORES

**Grado Académico:** MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**Institución donde labora:** UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL

**Cargo que desempeña:** ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA-JUANJUÍ

**Título de la Investigación:** "LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "CARLOS WIESSE" DE LA CIUDAD DE JUANJUÍ, 2016"

**Instrumento motivo de evaluación:** Cuestionario para medir el liderazgo del equipo directivo en la Institución Educativa "Carlos Wiesse" 2016

**Autor del Instrumento:** Victor Hugo Ramírez Perdomo

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado es decir libre de ambigüedades.					✓
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar las variables en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					✓
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente al liderazgo pedagógico					✓
ORGANIZACION	Los ítems traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a la hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					✓
SUFICIENCIA	Los ítems expresan suficiencia en cantidad y calidad				✓	
INTENCIONALIDAD	Los ítems demuestran estar adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes al liderazgo pedagógico.					✓
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				✓	
COHERENCIA	Los ítems expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					✓
METODOLOGIA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				✓	
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno y más adecuado.					✓
<b>Subtotal</b>					12	35
<b>TOTAL</b>					47	

I. OPINION DE APLICABILIDAD:

II. PROMEDIO DE VALORACION:

Lugar y fecha: Juanjuí, marzo del 2017

  
 Mg. Sofía Paredes Flores  
 ESPECIALISTA EN EDUCACION

**INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION**

**I. DATOS GENERALES:**

**Apellidos y Nombre del experto:** MG. SOFÍA PAREDES FLORES

**Grado Académico:** MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**Institución donde labora:** UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL

**Cargo que desempeña:** ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA-JUANJUI

**Título de la Investigación:** "LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "CARLOS WIESE" DE LA CIUDAD DE JUANJUÍ, 2016"

**Instrumento motivo de evaluación:** Cuestionario para medir la participación de los docentes en la Gestión de la Institución Educativa "Carlos Wiese"

**Autor del Instrumento:** Victor Hugo Ramirez Perdomo

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado es decir libre de ambigüedades.					✓
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar las variables en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					✓
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión de la convivencia escolar					✓
ORGANIZACION	Los ítems traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a la hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					✓
SUFICIENCIA	Los ítems expresan suficiencia en cantidad y calidad				✓	
INTENCIONALIDAD	Los ítems demuestran estar adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes a la gestión de la convivencia escolar					✓
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				✓	
COHERENCIA	Los ítems expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					✓
METODOLOGIA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				✓	
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno y más adecuado.					✓
<b>Subtotal</b>					12	35
<b>TOTAL</b>					47	

**I. OPINION DE APLICABILIDAD:**

**II. PROMEDIO DE VALORACION:**

Lugar y fecha: Juanjuí, marzo del 2017

  
**Mg. Sofía Paredes Flores**  
 ESPECIALISTA EN EDUCACION

## INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

**I. DATOS GENERALES:**

**Apellidos y Nombre del experto:** MG. EDSON PEÑA PORTOCARRERO  
**Grado Académico:** MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
**Institución donde labora:** I.E.N° 0048 "JOSÉ GABRIEL CONDORCANQUI NOGUERA"  
**PACHIZA**

**Cargo que desempeña:** DIRECTOR

**Título de la Investigación:** "LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "CARLOS WIESSE" DE LA CIUDAD DE JUANJUÍ, 2016"

**Instrumento motivo de evaluación:** Cuestionario para medir el liderazgo del equipo directivo en la Institución Educativa "Carlos Wiesse" 2016

**Autor del Instrumento:** Victor Hugo Ramírez Perdomo

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado es decir libre de ambigüedades.					✓
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar las variables en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					✓
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente al Liderazgo pedagógico					✓
ORGANIZACION	Los ítems traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a la hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					✓
SUFICIENCIA	Los ítems expresan suficiencia en cantidad y calidad				✓	
INTENCIONALIDAD	Los ítems demuestran estar adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes al liderazgo pedagógico					✓
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				✓	
COHERENCIA	Los ítems expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					✓
METODOLOGIA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				✓	
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno y más adecuado.					✓
<b>Subtotal</b>					12	35
<b>TOTAL</b>					47	

**I. OPINION DE APLICABILIDAD:**

**II. PROMEDIO DE VALORACION:**

Lugar y fecha: Juanjuí, marzo del 2017

  
 \_\_\_\_\_  
 Mg. Edson Peña Portocarrero  
 C.P.A. 035913

## INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

### I. DATOS GENERALES:

**Apellidos y Nombre del experto:** MG. EDSON PEÑA PORTOCARRERO

**Grado Académico:** MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**Institución donde labora:** I.E.N° 0048 "JOSÉ GABRIEL CONDORCANQUI NOGUERA" PACHIZA.

**Cargo que desempeña:** DIRECTOR

**Título de la Investigación:** "LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "CARLOS WIESSE" DE LA CIUDAD DE JUANJUÍ, 2016"

**Instrumento motivo de evaluación:** Cuestionario para medir la participación de los docentes en la Gestión de la Institución Educativa "Carlos Wiesse"

**Autor del Instrumento:** Víctor Hugo Ramírez Perdomo

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado es decir libre de ambigüedades.					✓
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar las variables en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					✓
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión de la convivencia escolar					✓
ORGANIZACION	Los ítems traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a la hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					✓
SUFICIENCIA	Los ítems expresan suficiencia en cantidad y calidad					✓
INTENCIONALIDAD	Los ítems demuestran estar adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes a la gestión de la convivencia escolar				✓	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					✓
COHERENCIA	Los ítems expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					✓
METODOLOGIA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				✓	
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno y más adecuado.					✓
<b>Subtotal</b>					8	40
<b>TOTAL</b>					48	

### I. OPINION DE APLICABILIDAD:

### II. PROMEDIO DE VALORACION:

Lugar y fecha: Juanjuí, marzo del 2017

  
 Mg. Edson Peña Portocarrero  
 CPPe. 0359110

## Anexo N°4: Constancia de autorización

	<p><b>DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN</b> DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA</p> <p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA "CARLOS WIESSE"</b> ALMA MATER DE LA EDUCACIÓN MARISCALENSE Creado con Resolución Ministerial N° 2174- 1957 - Telefax (042) 545012 E-mail: i.carloswiesse_juanjui@hotmail.com CÓDIGO MODULAR: 0273607</p>
TRABAJO	<p style="text-align: center;"><b>“Año del Buen Servicio al Ciudadano”</b></p> <p style="text-align: center;"><i><u>Autorización</u></i></p> <p>El Director de la institución educativa "Carlos Wiesse" de la ciudad de Juanjui, autoriza al maestrante de Docencia con mención en Docencia y gestión Educativa de la Universidad César vallejo VICTOR HUGO RAMIREZ PERDOMO aplicar las encuestas sobre LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y PARTICIPACION DE LOS DOCENTES EN LA GESTION DE LA INSTITUCION EDUCATIVA "CARLOS WIESSE" DE LA CIUDAD DE JUANJUI 2016" a los directivos y docentes del nivel secundaria de la institución, la misma que será insumo para elaborar su trabajo de Investigación denominado "LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y PARTICIPACION DE LOS DOCENTES EN LA GESTION DE LA INSTITUCION EDUCATIVA "CARLOS WIESSE" DE LA CIUDAD DE JUANJUI, 2016", exhortando a los docentes brindar las facilidades del caso al referido profesional.</p>
ESTUDIO	<p style="text-align: right;">Juanjui, diciembre de 2016</p>
DISCIPLINA	<p>C.c./Archivo JGBV/Dir. PPP/Sec. II</p>
<p style="text-align: center;"></p>	
<p style="text-align: center;">Jr. Huallaga 1488 – Juanjui – Mariscal Cáceres – San Martín – PERU</p>	

## Anexo N°5: Análisis de confiabilidad (Alfa de Cronbach).

### Análisis de confiabilidad: Liderazgo del equipo directivo

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	64	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	64	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,827	16

### Análisis de confiabilidad: participación de los docentes

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	64	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	64	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,879	13