



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE  
EDUCACIÓN E IDIOMAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL  
DE EDUCACIÓN INICIAL Y PRIMARIA**

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N°008 “NIÑOS MENSAJEROS DE LA  
PAZ” DEL DISTRITO LA VICTORIA- AÑO 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
EDUCACION INICIAL**

**AUTOR:**

**BR. ADRIANA CAROLINA MARTÍNEZ CHEPE**

**ASESOR:**

**DR. LUIS MANUEL SUCLUPE QUEVEDO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**GESTION Y CALIDAD**

**EDUCATIVA**

**CHICLAYO – PERÚ**

**Año 2017**

**PAGINA DEL JURADO**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis padres, a ellos les debo todo lo que soy. Mi padre que siempre está a mi lado y me infunde confianza y ejemplo de superación; y mi madre que aunque ya no está entre nosotros, estoy segura que se sentiría muy orgullosa de mí.

A mis hermanos porque siempre tuvieron una palabra de aliento en mi carrera.

A mis hijos por todas las veces que no pudieron tenerme a tiempo completo; y son el motor y motivo de mi vida.

A mi esposo por su paciencia y apoyo incondicional.

A mis amigos que me alentaron y guiaron para concluir esta investigación; y por ser un gran referente en mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por todas las bendiciones que me da día a día.

También agradecer al Dr. Pedro Pérez Martinto, quien compartió sus conocimientos para hacer posible la conclusión de esta tesis.

Asimismo agradezco a mi asesor el Dr. Manuel por su asesoría siempre dispuesta aún en la distancia.

## **DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD**

Yo, Adriana Carolina Martínez Chepe, estudiante de la Facultad de Educación e Idiomas

de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 16659283, con la tesis titulada **LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N°008 “NIÑOS MENSAJEROS DE LA PAZ” DEL DISTRITO LA VICTORIA-AÑO 2017**

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 autoplagiada; 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), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo 16 de Enero 2017

---

ADRIANA CAROLINA MARTINEZ CHEPE

DNI N° 16659283

## PRESENTACIÓN

El liderazgo directivo ejerce un relevante papel en la puesta en marcha de prácticas innovadoras, e influye en las expectativas y compromiso que los miembros tienen acerca de los fines de la organización. Importa la implicancia conjunta de los profesores en el proceso de cambio, como un factor clave. El efecto del líder es indirecto, si bien es cierto no es quien trabaja en las aulas, pero contribuye a construir las condiciones y motivaciones que favorezcan un buen trabajo en ellas. Es decir la influencia producida por las acciones del líder sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados de los estudiantes es esencialmente indirecta. Leithwood, Jantzi y Fernández (1993) entienden que la implicación de los profesores es una función dependiente de un conjunto de variables, algunas inmodificables (edad, género, experiencia anterior), y otras sin duda alterables, como aumentar la toma de decisiones de los profesores o el impacto que pueda ejercer el liderazgo en los miembros de la organización.

La presente investigación tiene por finalidad determinar que el liderazgo escolar provoca un efecto significativo en los logros de aprendizaje de los niños y niñas, además, estos efectos normalmente son más relevantes allí donde son más necesarios, es decir en aquellas escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja.

Asimismo determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, hacer un análisis sobre la influencia que ejerce el liderazgo directivo en el logro de aprendizaje de los niños y niñas, conocer en cuál de las dimensiones del desempeño docente: pedagógica, administrativa e institucional, favorece más el liderazgo directivo y el estudio también es importante porque permitirá a los gerentes educativos (directivos, subdirectores, especialistas) conocer y tener a su disposición un trabajo de investigación que refleja validez y confiabilidad respecto a la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente buscando de esta manera corregir y mejorar la labor directiva.

Según Robinson "El liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes" (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70).

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención (**Leithwood y Riehl (2005)**)

Para ello presentamos esta investigación donde se relaciona la importancia del liderazgo pedagógico con el desempeño docente en cuatro capítulos:

En el capítulo I.- La Introducción se presenta la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación al tema, justificación del estudio, hipótesis, método

En el capítulo II.- El Método donde se aborda el diseño de la investigación, variables, operacionalización, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis, aspectos éticos.

En el capítulo III.- Resultados

En el capítulo IV.- Discusión

En el capítulo V.- Conclusiones

En el capítulo VI.- Recomendaciones

En el capítulo VII.- Referencias

**LA AUTORA**

## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

PRESENTACIÓN..... 6

RESUMEN..... 9

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1.- Realidad Problemática.....11

1.2.- Trabajos previos.....13

1.3.- Teorías Científicas.....19

1.4.- Formulación del Problema.....26

1.5.- Justificación del estudio.....26

1.6.- Hipótesis.....27

1.7.- Objetivos.....27

CAPÍTULO II: METODO

2.1.- Diseño de investigación.....29

2.2.- Variables y operacionalización.....29

2.3.- Población y muestra.....31

2.4.- Técnicas e instrumentos.....31

2.5.- Métodos de análisis de datos.....32

CAPITULO III: RESULTADOS .....33

CAPITULO IV: CONCLUSIÓN.....40

CAPITULO V: RECOMENDACIONES.....40

CAPITULO VII: REFERENCIAS.....41

ANEXOS.....43

- Instrumentos

## **RESUMEN**

La investigación está orientada a contribuir al mejoramiento de la calidad educativa estableciendo la caracterización existente entre el Desempeño Docente y el Liderazgo Directivo en el logro de los Aprendizajes de los niños y niñas de la Institución Educativa Inicial N° 008 “Niños Mensajeros de la Paz” La Victoria.

El objetivo del estudio es determinar la relación que existe entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente.

Parte del reconocimiento de la realidad problemática mundial, nacional y local; lo que ha permitido determinar la relación entre la Liderazgo Pedagógico que desarrollan los directivos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Asimismo se realiza una investigación sobre los diferentes estilos de Liderazgo Directivo. También se plantea una serie de hipótesis que delimitan la investigación, sobre las características específicas que adquiere la relación entre las variables

La propuesta se fundamenta en las Teorías Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente, las mismas que sustentan la relación del Buen Desempeño Docente y el liderazgo pedagógico eficaz.

El diseño de investigación que se ha utilizado en el presente estudio es descriptivo – correlacional; basándome en una exhaustiva investigación bibliográfica, que permitió el conocimiento sobre las investigaciones existentes sobre esta problemática

## **ABSTRACT**

The research is aimed at contributing to the improvement of the educational quality by establishing the existing characterization between Teaching Performance and Management Leadership in the achievement of the Learning of the children of the Initial Educational Institution No. 008 "Boys and Girls of Peace" The victory.

The objective of the study is to determine the relationship between the Leadership Leadership and the Teaching Performance.

Part of the recognition of problematic world, national and local reality; Which has allowed to determine the relationship between the Pedagogical Leadership developed by the managers during the teaching-learning process. Also research is conducted on different styles of Leadership Leadership. It also raises a series of hypotheses that delimit the investigation, on the specific characteristics that acquires the relation between the variables

The proposal is based on the Leadership Leadership Theories and the Teaching Performance, the same ones that support the relationship of Good Teacher Performance and effective pedagogical leadership.

The research design that has been used in the present study is descriptive - correlational; Based on an exhaustive bibliographical research, that allowed the knowledge on the existent investigations on this problematic

## I. INTRODUCCIÓN:

1.1. **Realidad Problemática:** Para las sociedades modernas, en esta era del conocimiento, se están presentando grandes desafíos. En el proceso de globalización, se ha internacionalizado la comunicación, permitiendo un acercamiento entre personas y países; y esto ha traído una revolución en el sector de la educación de nuestro país.

La globalización en los últimos tiempos se ha tornado muy preocupante, puesto que es mucho más rápida la revolución tecnológica de las comunicaciones y la difusión del conocimiento; creando a partir de esto una situación nueva en donde el cambio es más rápido, su magnitud es mucho mayor y la cantidad y calidad del mismo es diferente. Todo esto nos lleva a los directivos y docentes a enfrentar a una serie de problemas nuevos que antes no se habían visto entre nuestros miembros de la comunidad educativa. Para poder enfrentar este cambio se hace necesario la transformación de la gestión que desarrollan los directivos, para que nuestra sociedad disponga de directores activos que puedan asumir un liderazgo pedagógico durante el proceso de la enseñanza – aprendizaje y este pueda redundar en forma eficaz en el logro de aprendizaje de los niños y niñas de las instituciones educativas.

Según un estudio de la UNESCO “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Para lograr este liderazgo pedagógico los directivos debe desaprender ciertos paradigmas que obstruyen la buena praxis educativa y hacer de su gestión educativa una práctica participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

Es fundamental, desarrollar competencias, capacidades y habilidades en los directivos, para que puedan liderar la organización educativa y conducir a su comunidad educativa al logro de objetivos y metas cuantificables.

En Chile, la revisión sobre liderazgo educativo y desempeño escolar realizada por Horn y Marfán (2010), del Centro de Estudios de Política y Prácticas Educativas (CEPPE), identifica tres pilares del liderazgo: el pilar *técnico*,

relacionado con la experticia pedagógica del director; el pilar de manejo emocional y situacional, asociado a la capacidad para motivar, trabajar en equipo y velar por un buen clima; y el pilar organizacional, asociado a facilitar condiciones para que los docentes puedan realizar un buen trabajo.

Otra investigación sobre liderazgo directivo fue llevada a cabo por Castillo (2010). Aquí se buscó verificar la existencia de relación entre el liderazgo de la directora de la institución educativa inicial nº 87 del Callao y el desempeño laboral de sus docentes. El trabajo de naturaleza descriptivo correlacional empleó como instrumentos de recogida de datos la encuesta y un cuestionario de autoevaluación docente. La autora menciona que la muestra incluyó un total de 110 padres de familia elegidos al azar entre las aulas de los niños de 3, 4 y 5 años de edad, y las 11 docentes que laboran en la institución. Las encuestas aplicadas arrojaron como resultado la no existencia de relación entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño medio de las docentes.

En esta tarea, la labor del directivo es indispensable para lograr el trabajo mancomunado de todos los agentes educativos. Siendo así, existe la necesidad de conocer los factores que determinan al estilo del liderazgo directivo en la IE Algarrobos de la ciudad de Chiclayo; a fin de lograr las mejoras educativas que se ha propuesto como consenso político y social, cual es: “mejorar la educación es la estrategia prioritaria para el desarrollo sostenible y para acceder a los beneficios del crecimiento económico y una mejor calidad de vida para todos” (IPEBA, 2011). Según la experiencia recogida en la empresa, se puede afirmar que, durante los 23 años de existencia de la IE Algarrobos, no se ha hecho un estudio que refleje los estilos del directivo y los factores que determinan dicho estilo. Por este motivo, este trabajo de investigación ayudará no solo al director del centro, sino también a la Asociación Civil que dirige otros colegios similares, brindándoles las alternativas necesarias para lograr los objetivos institucionales. En este orden de ideas, el trabajo realizado ayudará también a los docentes a direccionar su trabajo, de la mano de sus directivos, mediante el conocimiento e involucramiento con el ideario de la institución y por ende una mejor fidelización con la misión, visión y valores del Colegio.

## **1.2. Trabajos Previos:**

### **Internacionales:**

**Flores J.** (2008), en su trabajo realizado en Chile llega a las siguientes conclusiones: La aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño docente arrojaron algunas deficiencias en los dominios evaluativos examinados (preparación de la enseñanza, procesos pedagógicos creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje y responsabilidades profesionales); se precisa que solamente el 34.2% de los profesores efectúa la contextualización de contenidos en su planificación, el 45.6% no siempre considera fortalezas y debilidades de los alumnos para el óptimo desarrollo de sus clases y el 60.0% evidencia bajo interés por ejecutar procesos educativos desafiantes. En el presente trabajo de investigación se evidencia que aún hay muchas deficiencias en las competencias básicas de los docentes como: La aplicación de procesos educativos desafiantes, la contextualización de contenidos en su planificación, la preparación del proceso de enseñanza- aprendizaje.

Estas competencias deben ser del dominio docente, para lograr los aprendizajes esperados en los niños y niñas.

**Carbone (2008)**, en su investigación llega a las siguientes conclusiones: El liderazgo directivo pedagógico influye en forma indirecta en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, puesto que el trabajo que realiza el director con sus docentes (acompañamiento, sostenimiento, evaluación, capacitaciones, orientaciones metodológicas etc.) redundando en la mejora de los aprendizajes; y es a través de este vínculo docente-estudiante que podemos mejorar la calidad educativa.

**Arias y Cantón (2007), Thieme, M. (2006)** en los trabajos realizados en España y Chile, respectivamente, llegan a la conclusión de que son

conscientes de la gran responsabilidad y complejidad de las tareas directivas, además, tienen la imagen del director como gestor de recursos y relaciones de la práctica diaria docente. Asimismo, los directores concebidos como líderes político democráticos se desempeñan más a gusto en facetas administrativas, son rutinarios y continuistas, manifiestan aspectos aprendidos sobre calidad, visión del centro y satisfacción del personal.

Lo anterior permite reflexionar en que el liderazgo directivo bien ejercido, denota calidad en cada uno de componentes educativos de la institución educativa que lidera. Además, debemos saber que el director es un factor importante en el desarrollo del proyecto educativo institucional porque influyen directamente en el aprendizaje de los niños y niñas; llegando a obtener mejores resultados en la calidad educativa.

**Escamilla, R. (2006)** en su trabajo de investigación realizado en México, concluye que la mayoría de directivos no recibieron formación específica para sus funciones y a partir de ellos se propone un cuadro de necesidades y un perfil del director donde el elemento liderazgo es uno de los factores esenciales. Asimismo refiere que se hace necesario estructurar un perfil del directivo con un liderazgo pedagógico que se centre en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento del trabajo docente que logre garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.

**Maureira, J. (2004)** en su trabajo no experimental, correlacional y ex post-facto realizado en Madrid llegó a la siguiente conclusión que la dimensión consideración individual del líder posee efectos directos sobre la satisfacción laboral del docente y, asimismo, la inspiración, la estimulación intelectual y el carisma tienen efectos directos de gran incidencia sobre la colaboración activa en la vida escolar. El liderazgo directivo tiene influencia directa en el desempeño docente y éste a su vez tiene influencia en el logro de los aprendizajes de los niños y niñas. Se demuestra en este trabajo de investigación aspectos claves en el liderazgo como son: Carisma del directivo

y la estimulación intelectual.

**Gago (2004)** en su investigación realizada en Asturias llegó a la siguiente conclusión que la actuación del director como líder educativo es un rol complicado enmarcado por múltiples condicionantes. No puede plantearse el ejercicio de un liderazgo educativo sin un cambio en la organización escolar como dispositivo al servicio del proceso de enseñanza aprendizaje. Personalmente estoy de acuerdo con el autor cuando señala que la actuación del director es muy complicada y que por lo tanto necesita además de desarrollar competencias, contar en su labor directiva con ciertas condiciones que permitan la eficiencia y eficacia de su trabajo directivo.

**Baeza (2003)**, quien en su tesis doctoral llegó a la siguiente conclusión: Al contrastar la percepción de directivos, docentes, administrativos y alumnos de las universidades seleccionadas se concluye que el liderazgo es factor esencial en los procesos de autoevaluación institucional y en el mantenimiento de una organización óptima. Estoy de acuerdo a las conclusiones que llegó el autor, es muy importante el liderazgo directivo debido a que se incentiva un buen clima institucional donde el aprendizaje del estudiante halla un buen terreno de cultivo para su crecimiento.

#### **Nacionales:**

**Sorados, A. (2010)** en su trabajo de investigación realizado en la ciudad de Lima concluye que las encuestas aplicadas arrojaron como resultado la no existencia de relación entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño medio de las docentes.

Según mi propio criterio, si existe una relación directa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente; puesto que un buen liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes de los niños y niñas, permite la adquisición de competencias y capacidades en los estudiantes y la sociedad.

**Juárez, J. (2010)** en su trabajo de investigación realizada en el Callao - Lima se llegó a la siguiente conclusión que los directores ejercen una comunicación vertical y sancionadora, toman decisiones individualmente con disposiciones que deben cumplirse sin considerar las opiniones e ideas del personal. Según mi criterio el liderazgo directivos mal ejercido no tiene influencia positiva en la comunidad educativa, y cuando se aplica un liderazgo autoritario suelen romperse relaciones entre miembros de dicha comunidad. Lo cual conlleva a prácticas conflictivas que distraen el verdadero horizonte de la calidad educativa.

**Castillo. M. (2010).** En su trabajo de investigación realizada en la Institución Educativa N° 87 del Callao llegó a la siguiente conclusión no existe relación entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño medio de las docentes.

**Calla, J. (2008)** en su investigación realizada en el Callao llega a la siguiente conclusión el programa de maestría de la Universidad Nacional de Educación en convenio con el Gobierno Regional del Callao sustentó sobre estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño profesional docente en el Callao en la que se obtienen conclusiones contrarias. Aplicando la metodología cuantitativa en un estudio no experimental de corte transversal y con un diseño descriptivo correlacional obtuvo como resultado la determinación de un alto grado de correlación entre el desempeño de los profesores y el estilo de liderazgo ejercido por los directores. La muestra por estratos analizada estuvo compuesta por 295 docentes y 392 alumnos de 15 establecimientos escolares del Callao. El instrumento sobre el desempeño docente tuvo como sujetos informantes a los estudiantes mientras que el cuestionario sobre liderazgo se aplicó a los profesores. Asimismo, expresa que los directores de esta región presentan un estilo de liderazgo preponderantemente autoritario y anárquico.

Personalmente creo que para conseguir la Escuela que Queremos, debe darse cambios estructurales, teniendo como base la gestión escolar centrada en los aprendizajes, a partir de un buen liderazgo directivo.

**Rivera, M (2008)** en su tesis doctoral sobre el liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín afirma que existe una correlación altamente significativa ( $r = .983$ ) entre estos dos aspectos. Empero, el objetivo de la investigación fue determinar la influencia del liderazgo en la gestión directiva. Este estudio básico con diseño descriptivo correlacional considera una muestra de nueve directores y aplica un cuestionario para medir la variable liderazgo y una escala de evaluación en la medición de la gestión. Se consideran una prueba binomial para una proporción y la toma del coeficiente de correlación de Spearman en la prueba T de Student. En una conclusión específica, se determina la elevada correlación ( $r = .829$ ) entre el liderazgo directivo y la competencia gerencial.

Cabe resaltar que un buen liderazgo directivo va a permitir dejar de lado el modelo de liderazgo administrativo y burocrático que por mucho tiempo movilizó la gestión institucional y asumir nuevas prácticas centradas en aspectos curriculares y pedagógicos.

**Mansilla (2007)** en su investigación planteó como objetivo establecer la influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz en el rendimiento académico de los alumnos del nivel secundario de menores de la institución educativa Inmaculada Concepción de Los Olivos. Efectuó un estudio no experimental de tipo longitudinal con panel mixto considerando a padres de familia, docentes y estudiantes como la población de estudio. A los tres grupos integrantes se les proporcionó una encuesta con escala de Likert pretendiendo medir el liderazgo directivo y la gestión eficaz, y para examinar el rendimiento académico promedio de los educandos se tomaron las actas finales de evaluación como fuente de información. En una de sus conclusiones manifestó que el director democrático con alto liderazgo

estratégico influye positivamente en el rendimiento escolar.

Según el criterio de la autora; el verdadero liderazgo directivo es aquel que brinda el apoyo pertinente y acompaña al docente, y de esta manera logra un verdadero impacto en la calidad de la enseñanza.

### **Locales:**

**Díaz y Delgado (2014)** el objetivo principal de esta investigación fue Diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la Educación, para lo cual se hizo un profundo estudio diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo. El tipo de estudio es descriptivo propositivo, con una muestra de estudio de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica, que pertenecen a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil. Se utilizó el método de la encuesta para aplicar un cuestionario validado estadísticamente, cuyos resultados nos han permitido identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas. Se propone un modelo teórico sobre estas competencias y la operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño.

Cabe destacar según mi criterio que dentro de las principales competencias de un directivo que debe tener es la competencia para gerenciar que permitan mejorar los criterios de desempeño docente.

### **1.3. Teorías Relacionadas al tema**

#### **1.3.1.-Teóricas del Liderazgo directivo:**

- **Aprender a liderar líderes de Antonio Bolívar Botia:**

Esta teoría defiende la tesis, apoyada por la literatura y las experiencias internacionales, donde el liderazgo pedagógico del director busca desarrollar una comunidad de aprendizaje entre sus docentes que permita no sola la experticia de la técnica educativa sino también la del liderazgo.

Las nuevas exigencias de la Escuela que Queremos requieren de un liderazgo pedagógico que busque un impacto en la calidad educativa; para lo se requiere de un directivo que centre sus funciones, metas y objetivos en lo curricular y pedagógico y no en lo administrativo y burocrático.

Este liderazgo directivo va a permitir al docente ser líder en su contexto áulico con la comunidad educativa (alumnos, padres de familia). Por eso, una formación orientada al desarrollo de competencias para un liderazgo centrado en el aprendizaje incluye distribuir el liderazgo de un profesorado capacitado. Construir condiciones para un desarrollo de las competencias docentes requiere una cultura de colaboración, en torno a un proyecto educativo conjunto, para la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

- **Teoría sobre liderazgo de Likert.**

Reseña Reyes (2004,) que el exponente de la administración participativa y la psicología industrial Likert y sus asociados de la universidad de Michigan “han estudiado seriamente los patrones, estilos de los líderes y administradores durante tres décadas”. Con el devenir de las investigaciones él desarrolló ciertas ideas y enfoques para la comprensión del comportamiento de los líderes. Manifestó que hablar de estilos de liderazgo es referirse “al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados” (Münch, 1997, p. 146).

El sustento teórico de este estudio corresponde, pues, a la fundamentación sobre liderazgo directivo de este experto en la materia.

Valencia (2008) informa lo siguiente sobre este autor: Likert (1968) determinó la existencia de cuatro sistemas administrativos basándose en las características y estilos de la dirección presente en una organización. Estos cuatro son: Autoritarismo-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo. Estos encabezamientos o epígrafes fueron presentados por primera vez en su obra *New Patterns of Management*, de Rensis Likert (1961). Posteriormente fueron cambiados en *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración* (1968), respectivamente, a sistema 1, sistema 2, sistema 3 y sistema 4. (p. 49) No obstante el tiempo transcurrido y la aparición de nuevas teorías de liderazgo, la propuesta de Likert, que aparece como materia de conocimiento en cualquier libro especializado, no ha perdido su utilidad. Además, esta base teórica fue seleccionada debido al empleo que ha tenido en las investigaciones nacionales relacionadas al tema motivo del presente estudio.

Al respecto, refiere también el investigador Valencia (2008) que “las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert; sino que las personas son la organización” Respetando esta orientación personalista propuso los cuatro estilos directivos, pero antes de establecer los mismos se tiene que considerar la descripción de los cuatro criterios o factores que los determinan, a saber: los procesos decisorios, los sistemas de comunicación, las relaciones interpersonales, y el sistema de recompensas y castigos.

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

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

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

Las recompensas y castigos pretenden enrumbar las acciones del personal en el logro de los objetivos, reforzando conductas positivas que alienten la consecución de metas y desalentando comportamientos negativos que vayan en contra de los fines institucionales. Ejemplos de recompensas son la felicitación escrita o la designación para participar en eventos o capacitaciones representando a la institución; en cuanto a las sanciones o medidas correctivas, se tienen la llamada de atención verbal, la amonestación escrita y el proceso administrativo.

- **Liderazgo autoritario coercitivo.**

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

claro distanciamiento entre el directivo y los subordinados que se encuentran aislados en los cargos.

El cumplimiento de éste se encuentra sometido al temor de las sanciones y las medidas disciplinarias con obediencia cabal al reglamento interno. El establecimiento de metas se rige por la cadena de mando al carecer de confianza en los subalternos. La satisfacción de necesidades se halla en un nivel fisiológico y de seguridad. Asimismo, se desarrolla una organización informal en contraposición a los objetivos de la institución y, por lo tanto, perjudicial.

- **Liderazgo autoritario benevolente.**

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

- **Liderazgo consultivo.**

Este estilo o sistema es indicado por Gil y Giner como el que permite la consulta a los subordinados y la delegación, pero el derecho a la última palabra siempre proviene de la dirección. “Tienen cierta confianza en los subordinados, pero no completa; suelen usar constructivamente las ideas y opiniones de éstos” (p. 324), es decir, las decisiones vitales, generales y de política amplia provienen del nivel superior, permitiendo

la toma de decisiones concretas a niveles inferiores. La comunicación discrecional fluye en ambos sentidos tanto vertical como horizontalmente. Los subalternos tienen cierta autonomía en su trabajo promoviéndose la participación en los procesos de control. La empresa intenta facilitar la evolución de una organización informal saludable puesto que existe confianza en la persona y sus relaciones. Énfasis en las recompensas materiales y en el otorgamiento de reconocimientos para promover el involucramiento del personal con las metas del centro de labores, las sanciones no son frecuentes.

### **1.3.2.-Teóricas del Desempeño Docente:**

- **Evaluación del desempeño docente**

La teoría de la Evaluación de Desempeño Docente del Dr. Héctor Valdés Veloz, tiene por finalidad demostrar que la evaluación del desempeño profesional del docente influye decisivamente en los resultados cualitativos de la gestión escolar. Para el Dr. Héctor Valdés Veloz 2004, la Evaluación de Desempeño, es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los estudiantes el despliegue de sus capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con los estudiantes, padres, directivos, colegas, y representantes de las instituciones de la comunidad.

En el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente, efectuado en la Ciudad de México, año 2000, el Dr. Héctor Valdés Veloz, propuso algunos modelos de evaluación de desempeño de los docentes, se puede elaborar un perfil a partir de las percepciones realizadas en los alumnos, padres, directivos, profesores y las empresas, así como también de las observaciones directas e indirectas, que permitan destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionadas con los logros de sus estudiantes, a esto, Valdés lo llama, ser un buen profesor.

Estos modelos son los siguientes; Modelo centrado en los resultados obtenidos, evalúa el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus estudiantes. Para evaluar a los maestros, el criterio a usar es, poner la atención no en lo que este hace, sino mirar lo que acontece a los estudiantes como consecuencia de lo que el profesor hace.

Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula; propone que la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los estudiantes.

Modelo de la práctica reflexiva; Se trata de una evaluación para la mejora del personal académico y no de control para motivos de despidos o promoción. Este modelo se fundamenta en una concepción de la enseñanza como una secuencia de episodios de encontrar y resolver problemas, en la cual las capacidades de los profesores crecen continuamente mientras enfrentan, definen y resuelven problemas prácticos.

En este sentido, existe otro aporte muy importante que no puede quedar por fuera, es sobre la evaluación docente, Valdés estableció, que esta puede ser diseñada para cumplir uno de varios fines posibles, como mejorar la enseñanza, el control administrativo y el pago por mérito. No obstante, señaló que la experiencia indica que un sistema de evaluación docente orientado a incrementar el desarrollo profesional del maestro es el que permite mejorar la enseñanza y sus resultados, así como incrementar la responsabilidad en el ejercicio de su rol.

El reto, sin embargo, recalcó Valdés, es diseñar un sistema de evaluación del desempeño docente, que esté centrado en su desarrollo profesional, y estimule su compromiso con la escuela y sus resultados educativos. La evaluación profesoral no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las

cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización.

En conclusión, con el propósito de mejorar la educación impartida en nuestro país, no solo será necesario contar con un método evaluativo que describa las metodologías y prácticas pedagógicas eficaces de enseñanza, sino también que permita identificar a aquellos profesores que logren objetivos de calidad, en este sentido, para evaluar la calidad docente se requieren evidencias acerca de su desempeño.

#### ▪ **Teoría de la Autoeficacia docente**

La teoría de autoeficacia ha pasado por distintas etapas conceptuales y metodológicas. Desde sus comienzos hasta la actualidad, esta teoría ha intentado demostrar cómo los aspectos cognitivos, conductuales, contextuales y afectivos de las personas están condicionados por la autoeficacia. Albert Bandura (1977), su máximo impulsor, preocupado por elevar a ciencia la Psicología y validar sus postulados, buscó un método eficaz que resolviera problemas humanos. A partir de este planteamiento, Bandura trasladó el foco de interés de la psicología del objeto al sujeto; esclareció el conocimiento de cómo opera la motivación; recalcó la importancia de los juicios personales y evidenció que la autoeficacia, con un papel central en los comportamientos de miedo y evitación, puede favorecer o entorpecer, la motivación y acción humana (Bandura, 1977; Garrido, 2004).

Para Albert Bandura la eficacia del profesor constituye un tipo de autoeficacia (Prieto, 2007), que contempla una evaluación de las propias capacidades para alcanzar un nivel adecuado de rendimiento en una tarea y entorno específico. Pero, para alcanzar un desempeño óptimo, los docentes deben manejarse en dos niveles de pensamiento, por un lado, sentirse capaces y, por otro, juzgarse capaces. La combinación de estos dos niveles indica conocimiento, despliegue y gestión de las competencias, habilidades o capacidades que poseen, de manera que el sentimiento de autoeficacia actúa como un

mecanismo cognitivo mediador, entre sus conocimientos y sus actos pedagógicos (Bandura, 1999).

#### **1.4. Formulación al Problema**

¿Qué relación existe entre el liderazgo Directivo Pedagógico y el Desempeño Docente de la IEI. N° 008 “Niños Mensajeros de la Paz” La Victoria?

#### **1.5. Justificación del estudio**

La presente investigación está orientada fundamentalmente a contribuir al mejoramiento de la calidad educativa de nuestro país a través de cómo el liderazgo directivo pedagógico es un factor importante en la labor del docente la cual contribuye al logro de aprendizajes de los niños y niñas.

Para ello, es importante que el director sea un líder pedagógico en la institución educativa, ya que teniendo un buen liderazgo directivo garantiza que el vínculo estudiante- docente sea un factor fundamental en la mejora del logro de los aprendizajes de los niños y niñas.

La presente investigación es importante por las siguientes razones: La necesidad de destacar la importancia del liderazgo directivo, como un factor necesario para lograr e incrementar la calidad del trabajo docente de la IEI. N° 008 “Niños Mensajeros de la Paz” Distrito La Victoria. Permitirá conocer la influencia del Liderazgo directivo en el logro de los Aprendizaje de los niños y niñas de la IEI. N° 008 “Niños Mensajeros de la Paz” Distrito La Victoria. La obligación de conocer el estilo de liderazgo directivo que tiene el director. Describiendo su actuación y labor en su centro de trabajo. Permitirá continuar más investigaciones respecto al estilo de liderazgo directivo viendo la gran importancia que tiene para el logro de los aprendizajes. Habilitará a conocer, si el director cumple las labores que caracteriza y debe tener un líder directivo en la institución educativa. Asimismo permitirá conocer el nivel de desempeño que presentan los docentes de la IEI. N° 008 “Niños Mensajeros de la Paz” Distrito La

Victoria. El estudio también es importante porque permitirá a los gerentes educativos (directivos, subdirectores, especialistas) conocer y tener a su disposición un trabajo de investigación que refleja validez y confiabilidad respecto a la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente buscando de esta manera corregir y mejorar la labor directiva.

### **1.6. Hipótesis**

Hi. El liderazgo directivo tiene relación en el desempeño docente de la IEI. N° 008 “Niños Mensajeros de la Paz” distrito – La Victoria. 2016

Ho. El liderazgo directivo no tiene relación en el desempeño docente de la IEI. N° 008 “Niños Mensajeros de la Paz” distrito – La Victoria. 2016

### **1.7. Objetivo**

#### **Objetivo General:**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo pedagógico y el desempeño docente en la IEI. N°008 “Niños Mensajeros de la Paz” del distrito La Victoria, 2016

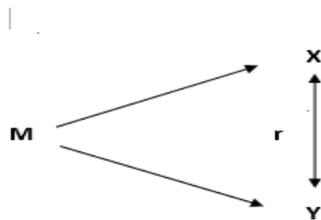
#### **Objetivos Específicos:**

- Caracterizar el nivel de desempeño docente que desarrollan en el cumplimiento de sus funciones en la IEI. N° 008 “Niños Mensajeros de la Paz”. La Victoria 2016
- Identificar fortalezas y debilidades en el desempeño docente de la IEI. N° 008 “Niños Mensajeros de la Paz”. La Victoria 2016.
- Contrastar los resultados para encontrar la relación entre las variables de estudio.

## II. MÉTODO

## II. MÉTODO

**2.1. Diseño de investigación.**- El diseño de investigación que se ha Utilizado es descriptivo – correlacional, este estudio determina si dos variables están correlacionadas o no, cuyo esquema es el siguiente :



### 2.2. – Variables / operacionalización

Variable Independiente: El liderazgo directivo

Variable Dependiente: Desempeño docente

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente:  El liderazgo directivo	<b>Establecimiento de metas y expectativas</b>	Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.
	<b>Obtención y asignación de recursos de manera estratégica</b>	Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.
	<b>Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo</b>	Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y

		sumativos feedback a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.
	<b>Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado</b>	Liderazgo que no sólo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor expertise en liderazgo, implica mayor influencia.
	<b>Asegurar un entorno ordenado y de apoyo</b>	Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones; brindando un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.
<b>Variable Dependiente:</b> El Desempeño docente	<b>Dimensión Pedagógica.</b>	Juicio pedagógico
		Liderazgo motivacional
		Vinculación
	<b>Dimensión Cultural</b>	Conocimiento de su entorno
		Aprendizajes contextualizados
	<b>Dimensión Política</b>	Conocimiento de la realidad social y desafíos.

## **2.3.- Población y muestra**

### **Población**

La población se compone por los docentes del nivel inicial de la institución educativa inicial N° 008 “Niños Mensajeros de la Paz” del distrito La Victoria. La población de estudio lo conforman los 10 docentes del nivel inicial sin criterio de exclusión, es decir, no se discrimina positiva o negativamente a ningún elemento de la población docente. Por convenir a los intereses y la viabilidad del trabajo investigativo se toma la totalidad de la población como muestra de estudio, de tal manera que el tipo de muestra es no probabilística intencional.

### **Muestra**

La muestra de estudio la conforman los 10 docentes es decir la totalidad de los docentes de la institución educativa.

## **2.4. - Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **▪ Instrumentos de investigación**

Los principales instrumentos a utilizar en la medición de las variables de estudio son:

#### **Instrumento 1.\_ Ficha de Evaluación de Desempeño Directivo**

El propósito de este instrumento es medir el nivel de influencia indirecta que ejerce el liderazgo directivo en el logro de los aprendizajes de los niños y niñas.

El instrumento fue elaborado teniendo en cuenta aspectos importantes sustentados por Viviane Robinson (2010), los mismos que permiten analizar los dominios:

- **Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.**- Este dominio cuenta con 8 indicadores de desempeño directivo seleccionados
- **Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes .-** Este abarca 7 indicadores de desempeño directivo.

## **Instrumento 2. \_Ficha de Evaluación del desempeño Docente**

Este instrumento consta de 4 dominios, Preparación para el Aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el Aprendizaje de los Estudiante, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, 9 competencias y 15 indicadores seleccionados.

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

Una vez recogido los datos fueron procesados y analizados en forma descriptiva a través de cuadros y gráficos estadísticos e inferencialmente se comprobó la hipótesis a través de Coeficiente de correlación de Pearson; así mismo el análisis de datos se apoyó en el paquete estadístico del EXCEL

### **III. - RESULTADOS**

**III. – RESULTADOS.-** Los resultados de la investigación se presentan en gráficos, en primera instancia de cada una de las variables y posteriormente la correlación respectiva de acuerdo a los objetivos y las hipótesis planteadas.

DOMINIO	COMPETENCIA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	SI	%	NO	%	TOTAL
I	1	El docente cuenta con una ficha para el registro progresivo del desempeño de cada estudiante vinculado con las capacidades de aprendizaje a lograr.	4	40%	6	60%	10
	2	El docente cuenta con carpeta pedagógica que contiene la programación curricular identificando competencias requeridas en el mercado laboral, con secuencia y estructura de actividades de aprendizaje, de evaluación considerando recursos pedagógicos.	8	80%	2	20%	10
		El docente participa en reuniones de trabajo con colegas de la Institución Educativa tanto del equipo directivo, como del equipo de docentes a fin de que la programación curricular responda a competencias requeridas en el mercado laboral y que a sus vez estén alineadas a las metas institucionales.	9	90%	1	10%	10
	3	El docente implementa en el aula junto con los estudiante, normas de convivencia que favorezcan un clima propicio para el aprendizaje enfatizando el trabajo en equipo, la comunicación, la resolución de conflictos y el respeto a la diversidad cultural	7	70%	3	30%	10
	4	Desarrolla su programación considerando el interes y aprendizaje de los	5	50%	5	50%	10

II		estudiantes, introduciendo cambios oportunos para adecuarse a situaciones imprevistas y demandas del mundo laboral					
		Desarrolla su programación utilizando tecnología y recursos vigentes para el desarrollo de competencias laborales propias de su especialidad, de forma segura y accesible atendiendo a la diversidad	4	40%	6	60%	10
	5	Aplica diversas técnicas e instrumentos, dando prioridad a la evaluación del desempeño de los estudiantes y sistematizando el proceso de aprendizaje	4	40%	6	60%	10
		El docente retroalimenta oportuna y permanente a los estudiantes sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas durante el proceso de aprendizaje, generando compromisos para la mejora de las competencias	3	30%	7	70%	10
III	6	Propone acciones para la construcción e implementación del Proyecto Educativo Institucional, pertinente a los requerimientos actuales del mundo del trabajo y demandas regionales	4	40%	6	60%	10
		Propone acciones para la mejora continua en la complementación, evaluación y rendición de cuentas del PEI involucrandose activamente en equipos de trabajo, con actitud constructiva y democrática.	3	30%	7	70%	10
	7	Identifica actores vinculados y define las acciones para el establecimiento de alianzas con el sector productivo local o regional, instituciones del	5	50%	5	50%	10

		estado y la sociedad civil, en coordinación con el equipo directivo, contribuyendo al logro de los objetivos y metas del Proyecto Educativo Institucional					
		Coordina con el equipo docente la incorporación de los requerimientos del sector productivo en contraste con las demandas regionales , en los planes de estudios correspondientes					
IV	8	El docente cuenta con constancias o certificados por su participación en experiencias significativas de formación profesional para la actualización de sus competencias pedagógicas	4	40%	6	60%	10
		El docente cuenta con constancias o certificados por su participación en experiencias significativas de formación profesional para la actualización de sus competencias técnicas	5	50%	5	50%	10
	9	El docente asiste puntualmente a sus labores	10	100%	0	0%	10
		El docente cumple con la calendarización y respeta el horario de clases programadas por la institución educativa	4	40%	6	60%	10

**Fuente:** Instrumento de evaluación docente elaborado por el MINEDU (RM. 0547-2012-ED) / (Art. N°44 ss. del D.S. 004-2013-ED Ley Reforma Magisterial N° 29944) y aplicado a 10 docentes de la I.E.I. N° 008 “Niños Mensajeros de la Paz” distrito de la Victoria.

DOMINIO	COMPETENCIA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	SI	%	NO	%	TOTAL
I	1	¿Diagnostico las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje?	1	100 %	0	0%	1
		¿Diseño de manera participativa los instrumentos de gestión escolar?	1	1	0	0	1
		¿Diseño instrumentos de gestión teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje?	0	0	1	100 %	1
	2	¿Genero un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración?	1	100 %	0	0	1
		¿Genero comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes?	0	0%	1	100 %	1
	3	¿Gestiono la adquisición de material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes?	1	100 %	0	0	1
		¿Dirijo el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales?	0	0%	1	100 %	1
	4	¿Implemento estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa?	1	100 %	0	0	1
	5	¿Genero espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes?	1	100 %	0	0	1

II		¿Estimulo la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas?	1	100 %	0	0	1
	6	¿Promuevo el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella?	0	0%	1	100 %	1
		¿Monitoreo y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos?	0	0%	1	100 %	1
		¿Monitoreo y oriento el uso de materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes?	1	100 %	0	0	1
		¿Monitoreo y oriento acciones para la atención de estudiantes con necesidades específicas?	0	0%	1	100 %	1
		Monitoreo y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr?	1	100 %	0	0	1

**Fuente:** Instrumento de evaluación directivo elaborado por el MINEDU (RM. 0547-2012-ED) / (Art. N°44 ss. del D.S. 004-2013-ED Ley Reforma Magisterial N° 29944) y aplicado a 1 directivo de la I.E.I. N° 008 “Niños Mensajeros de la Paz” distrito de la Victoria.

Pearson en Excel:

CORRELACIÓN	LIDERAZGO DIRECT.	DESEMPEÑO DOCENTE
CORRELACIÓN DIRECTA	1	4
	1	8
	0	9
	1	7
	0	5
	1	4
	0	4
	1	3
	1	4
	1	3
	0	5
	0	4
	1	5
	0	10
	1	4

## **V. – CONCLUSIÓN**

- A lo largo de la presente investigación se logró demostrar cómo el Liderazgo directivo eficaz tiene concordancia con el desempeño docente, estableciendo como conclusión que a mayor liderazgo directivo mejor desempeño docente, el mismo que determina un mejor logro de aprendizaje de niños y niñas de la IEI. N° 008 “Niños Mensajeros de la Paz” La Victoria.
- En futuras investigaciones la correlación entre el Liderazgo directivo y el Desempeño docente, es un tema muy interesante a tratar; puesto que es de gran impacto para el proceso de Enseñanza – Aprendizaje de niños y niñas en edad pre-escolar.
- Se determina que el liderazgo directivos mal ejercido no tiene influencia positiva en la comunidad educativa, y cuando se aplica un liderazgo autoritario suelen romperse relaciones entre miembros de dicha comunidad. Lo cual conlleva a prácticas conflictivas que distraen el verdadero horizonte de la calidad educativa.

## **VI. – RECOMENDACIONES**

- El líder directivo y docentes deben conjugar estrategias pedagógicas para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje coadyuvado por el liderazgo eficaz siendo necesario capacitaciones en forma constante sobre temas de procesos pedagógicos y didácticos.
- Debido a la correlación positiva entre el líder director y desempeño docente en el nivel Inicial se recomienda que instituciones educativas implementen un liderazgo eficaz que pueda influenciar positivamente en el desempeño docente, para establecer un mejor logro de los aprendizajes de los niños y niñas en edad pre-escolar.
- Los estilos de liderazgo directivo de las Instituciones Educativas de Inicial contribuyen directamente al desempeño docente en forma cordial y efectiva por ende se recomienda realizar las condiciones a los nuevos directores que asuman el cargo.

## VII.- REFERENCIAS

Bolivar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 7(1), 1-4.

Bravo, D., Sevilla, P. y Miranda, L. (2008). Equipos directivos y resultados de los estudiantes: evidencia a partir de la asignación de desempeño. Recuperado el 12 del 03 de 2010,

Bravo, M. y Verdugo, S. (2007). Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza. *REICE*, 5(1), 121-144.

Carbone, R., Olgúin, J. C., Ostoic, D., Ugalde, P., y Sepúlveda, L. (2008). *Situación del Liderazgo Educativo en Chile*. Santiago: MINEDUC - UAH.

Carlson, B. A. (2000). ¿Qué nos enseñan las escuelas sobre la educación de los niños en Chile? *Revista de la CEPAL*, 72, 165-184.

Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., et al. (2009). *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Final Report* (No. DCSF-RR108): Department for children, schools and families.

Eyzaguirre, B. y Fontaine, L. (2008). Las escuelas que tenemos. Santiago: CEP.

Garay, S. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira (Ed.), *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo* (pp. 135-184). Santiago: Ediciones UCSH.

Henríquez, F., Mizala, A. y Repetto, A. (2009). Effective schools for low income children: a study of Chile's Sociedad de Instrucción Primaria. Disponible

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*. UK: National College for School Leadership.

Leithwood, K., Harris, A., y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.

López, P. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira (Ed.), *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo*. Santiago: Ediciones UCSH

Majluf, N. y Hurtado, J. M. (2008). *Hacia una mejor gestión en los colegios. Influencia de la cultura escolar sobre la educación*. Santiago: Andros Impresores.

MINEDUC (2009). *Resultados prueba SIMCE 2008*

Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*

Raczynski, D. y Muñoz, G. (2006). Factores que desafían los buenos resultados educativos de las escuelas en sectores de pobreza. En S. Cueto (Ed.), *Educación y brechas de equidad en América Latina* ( pp. 275-352). Chile: PREAL

Robinson, V. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. *ACEL*, 41, 1-28

Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration*. New Zeland: Ministry of Education

Thieme, C. (2005). Liderazgo y eficacia en la educación primaria. El caso de Chile. *Tesis doctoral, Depto. Economía de la Empresa. Universitat Autònoma de Barcelona*.

Volante, P. (2008). *Influencia del liderazgo Instruccional en resultados de aprendizaje*. Santiago: CEPPE

Waters, J. T., Marzano, R. J., & McNulty, B. A. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning

Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Estudios Sociales*, 117, 123-147.

## VIII.- ANEXOS

### FICHA DE EVALUACION PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

#### DOMINIO 01: PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

Competencia 01		
	SI	NO
El docente cuenta con una ficha para el registro progresivo del desempeño de cada estudiante vinculado con las capacidades de aprendizaje a lograr.		

Competencia 02		
	SI	NO
El docente cuenta con carpeta pedagógica que contiene la programación curricular identificando competencias requeridas en el mercado laboral, con secuencia y estructura de actividades de aprendizaje, de evaluación considerando recursos pedagógicos.		
El docente participa en reuniones de trabajo con colegas de la Institución Educativa tanto del equipo directivo, como del equipo de docentes a fin de que la programación curricular responda a competencias requeridas en el mercado laboral y que a sus vez estén alineadas a las metas institucionales.		

#### DOMINIO 02 ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

Competencia 03		
	SI	NO
El docente implementa en el aula junto con los estudiantes, normas de convivencia que favorezcan un clima propicio para el aprendizaje enfatizando el trabajo en equipo, la comunicación, la resolución de conflictos y el respeto a la diversidad cultural		
Competencia 04		
	SI	NO
Desarrolla su programación considerando el interés y aprendizaje de los estudiantes, introduciendo cambios oportunos para adecuarse a situaciones imprevistas y demandas del mundo laboral.		
Desarrolla su programación utilizando tecnologías y recursos vigentes para el desarrollo de competencias laborales propias de su especialidad, de forma segura y accesible atendiendo a la diversidad.		

Competencia 05		
	SI	NO
Aplica diversas técnicas e instrumentos, dando prioridad a la evaluación del desempeño de los estudiantes y sistematizando el proceso de aprendizaje		
El docente retroalimenta oportuna y permanente a los estudiantes sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas durante el proceso de aprendizaje, generando compromisos para la mejora de las competencias		

**DOMINIO 03: PARTICIPACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD**

Competencia 06		
	SI	NO
Propone acciones para la construcción e implementación del Proyecto Educativo Institucional, pertinente a los requerimientos actuales del mundo del trabajo y demandas regionales		
Propone acciones para la mejora continua en la implementación, evaluación y rendición de cuentas del PEI involucrándose activamente en equipos de trabajo, con actitud constructiva y democrática		

Competencia 07		
	SI	NO
Identifica actores vinculados y define las acciones para el establecimiento de alianzas con el sector productivo local o regional, instituciones del estado y la sociedad civil, en coordinación con el equipo directivo, contribuyendo al logro de los objetivos y metas del Proyecto Educativo Institucional		
Coordina con el equipo docente la incorporación de los requerimientos del sector productivo en contraste con las demandas regionales , en los planes de estudios correspondientes		

**DOMINIO 04: DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE**

Competencia 08		
	SI	NO
El docente cuenta con constancias o certificados por su participación en experiencias significativas de formación profesional para la actualización de sus competencias pedagógicas		
El docente cuenta con constancias o certificados por su participación en experiencias significativas de formación profesional para la actualización de sus competencias técnicas		

Competencia 09		
	SI	NO
El docente asiste puntualmente a sus labores		
El docente cumple con la calendarización y respeta el horario de clases programadas por la institución educativa		

## ESCALA DE VALORACIÓN

ESCALA	EQUIVALENCIA	PUNTAJE	Nivel de desempeño
SI	1	De 1 a 10	EN PROCESO
NO	0	De 10 a 16	EXCELENTE

## CONCLUSIONES:

Firma y post firma: -----

## DOMINIO / COMPETENCIA

## INDICADOR DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

<b>D. I Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>	<b>1</b> ¿Diagnostico las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje?
<b>1</b> Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las	¿Diseño de manera participativa los instrumentos de gestión escolar? <b>2</b> ¿Diseño instrumentos de gestión teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje?
	¿Promuevo espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones <b>3</b> ¿Desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje?
<b>2</b> Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa 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.	<b>4</b> ¿Genero un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración? ¿Genero comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes? <b>5</b> ¿Manejo estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación?
	<b>6</b> ¿Promuevo la participación organizada de las familias?  ¿Promuevo en otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural? ¿Gestiono el uso óptimo de la infraestructura?
<b>3</b> 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.	<b>7</b> ¿Gestiono la adquisición de material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes? ¿Gestiono el uso óptimo de equipamiento?
	<b>8</b> ¿Gestiono el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes? <b>9</b> ¿Gestiono 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?

- 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la I.E. y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.
- 10 ¿Gestiono el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa?
- 11 ¿Dirijo el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales?
- 12 ¿Gestiono la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes?
- 13 ¿Implemento estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa?
- 14 ¿Conduzco de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje?

#### **D. II Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes**

- 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

15 ¿Gestiono oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje?

16 ¿Genero espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes?

16 ¿Genero la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar?

17 ¿Estimulo la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas?

18 ¿Oriento y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional?

19 ¿Propicio una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación?

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

¿Promuevo el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella?

¿Monitoreo y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos?

20 ¿Monitoreo y oriento el uso efectivo del tiempo en los procesos didácticos?

¿Monitoreo y oriento el uso de materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes?

¿Monitoreo y oriento acciones para la atención de estudiantes con

necesidades específicas?

**21** ¿Monitoreo y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr?

¿Ejecuto acciones para asegurar la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora?

**PUNTAJE TOTAL**

### ESCALA DE VALORACIÓN

ESCALA	EQUIVALENCIA	PUNTAJE
SI	1	De 1 a 10
NO	0	De 10 a 16
ESCALA	EQUIVALENCIA	PUNTAJE
SI	1	De 1 a 10

-----  
Firma y postfirma