



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo docente y desempeño laboral de los docentes de  
la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, 2018

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

**AUTORES:**

Br. Aguilar López, Rosmery Janet  
Br. Alayo Cahuana, Carlomagno Enrique

**ASESOR:**

Dra. Santa Cruz Terán, Flor Fanny

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**PERÚ - 2018**

## **Dedicatoria**

Dedicamos esta tesis a nuestra hija Carla Massiel Alayo Aguilar, motor de nuestras vidas, quien con su apoyo moral, ternura y paciencia nos impulsa a continuar por el camino de la superación.

A nuestros queridos familiares, por todo su apoyo moral para hacer realidad nuestras aspiraciones.

Los autores

## **Agradecimiento**

Agradecemos a Dios por habernos permitido culminar el presente trabajo de investigación y a todas aquellas personas que con su ayuda y apoyo continuo nos motivan a seguir adelante.

Con cariño y gratitud a nuestros profesores asesores y colegas que nos guiaron y orientaron eficazmente en la elaboración de nuestra tesis.

Los autores

## Declaración de autenticidad

Nosotros, Aguilar López Rosmery Janet con DNI N° 18143222 y Alayo Cahuana Carlomagno Enrique con DNI N° 80288170, estudiantes del Programa de Maestría en Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo de Trujillo; declaramos que el trabajo académico titulado “Liderazgo docente y desempeño laboral de los docentes de la I.E. San Juan de la ciudad de Trujillo, 2018”.

Presentada, en 110 folios para la obtención del grado académico de Magister en Educación es de nuestra autoría.

Por lo tanto declaramos lo siguiente:

- Hemos mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No hemos utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Somos conscientes de que nuestro trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, nos sometemos a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 03 de Mayo de 2018.



Br. Aguilar López Rosmery Janet  
DNI N° 18143222



Br. Alayo Cahuana Carlomagno Enrique  
DNI N° 80288170



## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

En observancia del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, que permitirá la obtención del Grado Académico de Maestro en Educación, se presenta el informe de Tesis denominado Relación entre liderazgo docente y desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, 2018.

El estudio se preparó de acuerdo con el esquema propuesto y conforme a las disposiciones y sugerencias propias de la ejecución de informes de investigación, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo de Trujillo.

En espera de haber realizado lo normado, agradecemos con anticipación las valiosas sugerencias que sobre el presente informe se puedan hacer, con el firme deseo de que en el futuro se puedan hacer otras investigaciones, basadas en este tema.

Los autores

## ÍNDICE

Página del jurado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación .....	vi
Índice .....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	10
1.1. Realidad problemática .....	10
1.2. Trabajos previos.....	13
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	16
1.4. Formulación del problema.....	36
1.5. Justificación del estudio.....	36
1.6. Hipótesis.....	37
1.7. Objetivos.....	38
II. MÉTODO.....	40
2.1. Diseño de investigación.....	40
2.2. Variables y Operacionalización.....	41
2.3. Población y muestra.....	44
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	45
2.5. Métodos de análisis de datos.....	46
2.6. Aspectos éticos.....	48
III. RESULTADOS.....	49
IV. DISCUSIÓN.....	59
V. CONCLUSIONES.....	59
VI. RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS .....	

## Resumen

La presente investigación tiene el objetivo de determinar la relación que existe entre el nivel de liderazgo docente y el nivel de desempeño laboral de los docentes de la I. E. "San Juan" de la ciudad de Trujillo, 2018. El tipo de estudio es no experimental y el diseño de investigación empleado es el correlacional. Se contó con una muestra de 52 docentes de Educación Secundaria. A la muestra de estudio se le aplicó un Cuestionario para medir respectivamente las variables estudiadas siendo ambos instrumentos válidos y confiables, respectivamente. Luego de realizar el procesamiento estadístico respectivo, el coeficiente de correlación entre el liderazgo docente y el desempeño laboral obtenido es de 0.897, donde se muestra que los niveles de significancia para ambas variables son menores al 5% ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se llegó a la siguiente conclusión, existe una relación alta, positiva y significativa entre el nivel de liderazgo docente y el nivel de desempeño laboral de los docentes de la I. E. "San Juan" de la ciudad de Trujillo, 2018.

**Palabras clave:** Liderazgo docente, desempeño laboral, habilidad profesional.

## **Abstract**

The present investigation has the objective of determining the relation that exists between the level of educational leadership and the level of labor performance of the teachers of the I.E. "San Juan" of the city of Trujillo, 2018. The type of study is non-experimental and The research design used is the correlation. There was a sample of 52 teachers of Secondary Education. A questionnaire was applied to the study sample to measure, respectively, the variables studied, both instruments being valid and reliable, respectively. After performing the respective statistical processing, the correlation coefficient between teacher leadership and the work performance obtained is 0.897, which shows that the levels of significance for both variables are less than 5% ( $p < 0.05$ ). Therefore, the following conclusion was reached: there is a high, positive and significant relationship between the level of teacher leadership and the level of job performance of the teachers of the I. E. "San Juan" of the city of Trujillo, 2018.

Keywords: Teaching leadership, work performance, professional ability.

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

En el escenario internacional, en la actualidad, se plantean ciertos cambios, desafíos y dificultades para la Institución Educativa y para el docente. La actuación de los docentes es cada vez más compleja y busca nuevos modos de educación. Por tanto, hay necesidad de brindar una formación de calidad, como producto del buen desempeño docente y de la capacidad de liderazgo que pueden lograr en su trabajo pedagógico; pues ello constituye un derecho fundamental de todas las personas.

El liderazgo docente es planteado como una perspectiva más extensa que el desarrollar aprendizajes, una visión que contiene a más personas que los alumnos y los alcances del enseñar. Se relaciona aprendizajes con organización, profesionalidades y liderazgos.

Ubicarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje orienta el papel docente como líder que labora, como parte vital de la comunidad para ubicar a la institución en un alto nivel de calidad pedagógica.

Los líderes son quienes guían a la comunidad educativa para obtener los objetivos propuestos. Acorde con el concepto de líder, aplicado al docente, De acuerdo con la definición de liderazgo aplicada al profesor en el aula, se trata de un proceso particular de influencia social guiado por un propósito moral con el fin de lograr los objetivos educativos utilizando los recursos del aula (Gil y otros, 2013) En este sentido el liderazgo del profesor es el objetivo básico de la gestión educativa.

En el Perú los maestros buscan un nuevo modelo o una verdadera reforma educativa. Un modelo donde no sólo algunos contenidos deben ser cambiados, sino que, fundamentalmente se espera que cambie también la relación entre el profesor y el alumno. Donde los profesores desarrollen las mejores cualidades y virtudes de sus estudiantes. El docente debe ser un líder en su aula, pues tiene la obligación moral de buscar las actividades significativas que desencadenen aprendizajes, reconocer y encontrar las

formas de aprender de cada uno de sus alumnos. Debe también, por lo demás, como en todas las actividades profesionales, hacerse responsable de los resultados académicos que obtiene. El profesor líder debe tener una alta expectativa en sus alumnos, en sus talentos y aptitudes, en creer verdaderamente que ellos pueden alcanzar grandes logros. Un docente líder es aquel que se compromete a fondo profesionalmente y busca utilizar todos los mecanismos que le permitan alcanzar la meta colectiva e individual de los alumnos a su cargo.

Dirigir para el profesor significa organizar, orientar, ayudar, encaminar, guiar, enseñar cómo hacer una cosa de la mejor forma, observar, penetrar en la esencia del asunto, aconsejar, encontrar las deficiencias y buscar las vías para erradicarlas, apoderarse de la mejor experiencia, interesar a sus estudiantes, consultar con los demás, revisar, chequear, supervisar, evaluar, estimular. En estas ideas está la esencia del papel del liderazgo del profesor. La actividad docente se ejerce sobre diversos campos y con distintos niveles de complejidad. La evaluación del desempeño docente es una manera de valorar la trascendente labor de educar. Tener la sensación de hacer las cosas bien y de estar mejorando de manera continua, es por sí mismo, motivo de satisfacción. Así, la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, realiza evaluaciones periódicas a los docentes de instituciones estatales, con el objetivo de elevar la profesionalización y calidad de la educación, empleando el Marco del Buen Desempeño docente, instrumento que contiene las competencias que debe mostrar el profesor. Además, evaluar al docente no es proyectar en él las deficiencias o razonables limitaciones del sistema educativo vigente, muy por el contrario, es asumir un nuevo estilo, clima y horizonte de reflexión compartida, para optimizar y posibilitar espacios reales de desarrollo profesional de los docentes, de generación de culturas innovadoras en los centros educativos (Reyes, 2006)

Por otra parte, en las instituciones educativas, a partir de las nuevas leyes o normas educativas, tienen mayor autonomía para que se pueda diseñar su propio Proyecto Educativo de Desarrollo Institucional, de acuerdo a la

realidad y características propias de los educandos y de la comunidad educativa. Por ello mucho depende del liderazgo docente y el desempeño laboral para una buena marcha de la educación básica.

De esta forma es posible afirmar que, si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen, coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio (Murillo 2006)

En la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, donde se realizó la investigación, se observaron las siguientes características en torno al liderazgo y desempeño de los docentes: El profesor es poco motivador y no muestra el optimismo y el entusiasmo necesario. No se comunica ni escucha a las personas en forma correcta. No exhiben coherencia en su integridad, personalidad y carácter. No son perseverantes y tenaces al emprender proyectos. No fomentan un clima y convivencia institucional adecuada. Muestran deficiencias pedagógicas de interacción en las sesiones de aprendizaje. No contribuyen en el fortalecimiento de valores y mejora de conductas establecidas en la Institución. Son poco responsables en su desempeño laboral. No participan activamente en las actividades institucionales.

De este modo, se planteó un estudio que permitiera establecer la relación entre liderazgo docente y desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, 2018.

## 1.2. Trabajos previos:

### **En el nivel internacional**

Agustín (2014) En el estudio: Liderazgo Docente y Disciplina en el Aula. Estudio realizado en establecimientos públicos del nivel primario, distrito No. 09-0102 del área urbana de Quetzaltenango. Guatemala. Utilizó un estudio descriptivo; en una muestra de 71 estudiantes y 4 docentes; a quienes se les aplicó dos Cuestionarios y una lista de Cotejos. Llegó a las siguientes conclusiones: El liderazgo y la disciplina son instrumentos del aprendizaje y de la enseñanza que el profesor debe efectuar con el objetivo de garantizar e impulsar la educación y la tarea, favorecer ambientes, atractivos e interesantes y el logro resultados provechosos en los estudiantes. La concordancia entre liderazgo docente y la disciplina en el aula crea climas adecuados y afectivos para uno y otro, ya que produce conductas motivacionales, de respeto, participativas, responsabilidades delegadas, de libertad y de confianza. El profesor tiene capacidades y métodos para la mejora conductual de los estudiantes como: ofrecer orientaciones, dar cariño, enseñar con el ejemplo, dar instrucciones claras, programar acciones motivantes, sugestivas y tareas grupales; pero, no hay coherencia entre lo que se hace y dice. Entre las destrezas que utilizan los profesores líderes se encuentran: conservar un alto nivel de interés en las sesiones de aprendizaje, elogiar y motivar a los alumnos, dar responsabilidades, enseñar a tomar decisiones e introducir acciones que inciten y animen la atención y la autodisciplina.

Mesías (2013) En el estudio: Influencia del liderazgo educativo en las relaciones interpersonales de la Escuela “Pedro Vicente Maldonado” del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi durante el año lectivo 2011-2012. Ecuador. Utilizó el método descriptivo; en una muestra de 1 Director, 25 docentes y 62 estudiantes; a quienes se les aplicó una Encuesta. Llegó a las siguientes conclusiones: Así los profesores, como los alumnos expresan que no siempre los integrantes de la comunidad educativa son tomados en cuenta en la programación educativa institucional, ni las opiniones de los profesores; esta situación no permite que se



cumplan los objetivos planteados. Después de evaluar el avance institucional, el director empieza a realizar las correcciones necesarias, pero los profesores expresan que hay rasgos discriminativos en contra de algunos de ellos. Los profesores están de acuerdo en que la participación en capacitaciones a docentes y administrativos va a permitir la ejecución de innovaciones en el actual modelo pedagógico y se van a mejorar los rendimientos académicos del profesorado y la calidad educativa de los alumnos. Los profesores y alumnos opinan que una incorrecta relación entre los actores educativos influye en los rendimientos escolares, por lo que expresan, que se deben implementar nuevos modelos de liderazgo en la institución.

Mairena (2015) en el estudio: Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los Departamentos de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas. Nicaragua. Ha utilizado una investigación de enfoque cualitativo; en una muestra de 4 profesores, 2 Directivos, 6 Coordinadores y 40 alumnos; a quienes se les aplicó un Cuestionario. Llegaron a las siguientes conclusiones: En el Departamento de Física y Tecnología Educativa los docentes noveles no están contentos con el acompañamiento pedagógico realizado. En verdad que falta planificación y no se brinda seguimiento al profesor en la nueva etapa profesional, por ende, considera urgente la elaboración urgente de un plan de acompañamiento pedagógicos para la mejora de capacidades, habilidades y destrezas. Además, los docentes noveles no reconocen el significado de los acompañamientos pedagógicos en el intercambio de experiencias entre acompañantes y acompañados; del mismo modo, efectuaron la descripción de los fines de los acompañamientos pedagógicos al brindar procesos de evaluación para mejorar el desempeño docente y la calidad de la educación. Mayoritariamente el alumno no está satisfecho con los desempeños mostrados por los docentes noveles, en su actuación en las aulas; el 50 por ciento de los alumnos no muestra satisfacción con la conducción del contenido; el 50 por ciento coincide en que el instrumento, estrategia y material es pertinente para las clases; sobre las evaluaciones el 65 por ciento no muestran satisfacción; y, el 30 por ciento, coincide en que muestra actitud, valor y principio ético.

## **En el nivel nacional**

Martínez (2013) En el estudio: El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Perú. Utilizó la investigación descriptiva, de tipo ex post facto y modalidad de estudio de caso; en una muestra de un Director y diecinueve docentes; a quienes se les aplicó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial y la Entrevista. Llegó a las siguientes conclusiones: En tanto, que, en el Director de la Institución Educativa Pública, se reconocen todos los rasgos del líder transformacional, los profesores solo observan algunos rasgos vinculados a la organización y en el modo de vinculación interna. Todos los profesores reconocieron 3 de diez rasgos del líder transformacional en el Director: Las influencias en los profesores (91.5%), el impacto motivacional en los profesores (93.5%) y la capacidad de estimular a los profesores (96.1%). Una parte de profesores le identificaron otros rasgos como su autoridad, poder para convencer y apoyar las labores. Todos los profesores expresaron que se debe desarrollar la atención al docente por parte del Director, porque se necesita la mejora en las relaciones personales a fin de concordar la labor diaria. Todos los profesores están de acuerdo en que 3 cualidades del líder transformacional directivo de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07 facilitan la relación institucional.

Loza (2014) En el estudio: Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Particular “Simón Bolívar” de la ciudad de Tarapoto. Perú. Utilizó una investigación no experimental; en una muestra de 100 docentes; a quienes se les aplicó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID) y la Escala de Compromiso Organizacional. Llegó a las siguientes conclusiones: Se ha encontrado relación entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional, con una dependencia mostrada con un  $X^2$  calculado de 24.82 y un  $X^2$  tabular de 9.49 con 4 grados de libertad y 0.05 de nivel de significancia. Se ha encontrado una relación entre estilos de liderazgo laissez faire y compromiso organizacional, con una dependencia mostrada con un  $X^2$  calculado de 9,92 y un  $X^2$  tabular de 5,99 con 2 grados de libertad y 0.05 de nivel de significancia. Se ha encontrado relación entre estilo de liderazgo

transaccional y compromiso organizacional, con una dependencia mostrada con un  $X^2$  calculado de 16.01 y un  $X^2$  tabular de 5.99 con 2 grados de libertad y 0.05 de nivel de significancia. Se ha encontrado relación entre estilo de liderazgo transformacional y compromiso organizacional, con una dependencia mostrada con un  $X^2$  calculado de 12.15 y un  $X^2$  tabular de 5.99 con 2 grados de libertad y 0.05 de nivel de significancia. En los estilos de liderazgo se ha obtenido que el liderazgo transaccional presenta el 44%, el 32% estilo transformacional y 24% el estilo Laizze faire; esto nos indica que el estilo transaccional incluye el motivar y dirigir a sus seguidores. En relación al compromiso organizacional se ha obtenido que el compromiso afectivo con 56%, el compromiso continuo con 26% y el compromiso de tipo normativo con 18%.

Calderón, Chávarry, y Chanduví (2016) En el estudio: Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente en Institución Educativa del nivel primario. Perú. Utilizaron un estudio Aplicado; a una muestra de 17 docentes; a quienes se les aplicó una encuesta. Llegaron a las siguientes conclusiones: Los niveles de desempeño docente en la I. E. de Pacora, antes de la ejecución del Programa de Liderazgo Transformacional fue que el 41,2% poseen un desempeño mínimo; el 58,8% de los docentes poseen un desempeño medio. El Programa de Liderazgo Transformacional, según las teorías Cognitiva y Humanista, para mejorar los desempeños docentes en la I. E. de Pacora –Lambayeque, influyó significativamente en el desempeño docente con un nivel de significancia del 95%. El nivel de desempeño docente en la I. E. de Pacora, luego de la ejecución del Programa de Liderazgo Transformacional fue que el 5,9% tienen un desempeño mínimo; 35,3% de los profesores tienen un desempeño medio y el 58,8% de los profesores tienen un desempeño satisfactorio.

## **En el nivel local**

Santa Cruz (2015) En el estudio: Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo. Perú. Utilizó una investigación descriptiva con diseño correlacional, en una muestra de 40 docentes; a quienes se les aplicó dos cuestionarios. Llegó a las siguientes conclusiones: El p – valor (Sig.) es de 0,038 es menor que 0,05, entonces a un 5% de confianza se rechaza la Hipótesis nula y el coeficiente de correlación Pearson es 0,330. Por tanto, se muestra que el empoderamiento tiene una relación directa, baja y significativa con el desempeño docente (si baja el empowerment, baja el desempeño docente). Se hace la recomendación de aplicar un programa de gestión sobre el empowerment como un aspecto de importancia para mejorar el desempeño docente y el favorecimiento de la comunidad educativa.

Izquierdo y Lozano (2014) En el estudio: Una educación orientada a la gestión del conocimiento en los docentes de las universidades privadas de Trujillo. Perú. Utilizaron una investigación Descriptivo-Explicativa; en una muestra de docentes de la Universidad San Pedro y Universidad Católica de Trujillo; a quienes se les aplicó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo ZELVISAN. Llegaron a las siguientes conclusiones: Si el docente es líder y está motivado para actuar, es probable que se convierta en paradigma profesional y entre sus resultados se considerarían los aprendizajes significativos de los alumnos, con lo que se aseguraría la formar futuros profesionales con éxito, creadores de sus propios desarrollos. También, si el docente o estudiante tiene rasgo de líder motivado, entonces, la comunidad educativa lo será; en efecto, las universidades en conjunto serán líderes y competitivas. Así, el perfil del profesor que necesitan las universidades que educan profesionistas para sociedades que gestionan conocimientos es el ejercicio de liderazgo docente como medio de transformación e innovación educativa. No todos saben que se puede desarrollar esa habilidad; pero se debe conocer que poseemos esa habilidad, que nosotros y nuestros alumnos podemos desarrollarla. El profesor líder orienta y monitorea la calidad educativa; cuando hay errores no busca culpables, investiga la causa en el proceso; busca en conjunto con los

participantes la solución en un ambiente de respetuosa confianza, se hacen creativos en sus actitudes, provocan confianza, y con ello, enseñan.

Sandoval (2014) En su estudio denominado: Gestión administrativa y desempeño docente en los Institutos Superiores de Pacasmayo, 2014. Perú. Utilizó una investigación correlacional; en una muestra de 75 profesores; a quienes se les aplicó un Cuestionario de Gestión Administrativa y una Ficha de Desempeño Docente. Llegó a las siguientes conclusiones: Se ha conseguido establecer que existe relación significativa entre gestión administrativa y desempeño docente en los Institutos de Educación Superior de Pacasmayo en el año 2014, al obtener un valor  $p$ -valor $<0,01$ ; con un valor  $r= 342$  según la prueba Tau-b de Kendall; Por tanto, se plantea que una mejor Gestión Administrativa lleva a mayor Desempeño docente, según la opinión de los profesores de los Institutos de Educación Superior de Pacasmayo.

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

#### **1.3.1. Liderazgo docente**

##### **1.3.1.1. Definición de liderazgo**

El líder es una persona que ejerce influencia sobre otras con el fin de dirigir las y guiarlas con efectividad en el logro de las metas y objetivos de la organización. Los líderes son personas que se constituyen en ejemplos y que poseen visiones influyentes, y que trasladan tales visiones a otras personas o grupos, intentando el logro de las visiones, propósitos, objetivos y metas proyectadas (Orr, 1998)

Para García y Magaz (1995), el liderazgo es la capacidad de influencia sobre un grupo de personas para alcanzar las metas respectivas; es un proceso de influencia, de guía o dirección a los participantes del grupo a conseguir los objetivos y metas institucionales, con éxito.

Según Orr (1998), el liderazgo influenciar, la capacidad de las personas para para lograr una influencia sobre otras. Los hombres pueden direccionar a otros, solo si pueden influirlos a seguir sus metas.

En las diferentes definiciones anotadas se pueden hallar algunas palabras significativas que van a permitir la mejor comprensión de liderazgo, estos términos son: Procesos, habilidades, influencia, dirección, orientación. De esto se deduce ello que en el liderazgo existen procesos, ya que son varias acciones y comportamientos, procedimientos y actividades para lograr los efectos deseados en los participantes de la organización. Las contribuciones individuales de los participantes, va a permitir lograr una determinada meta u objetivo que requieran de la participación grupal para conseguirse. La conducta, comportamiento o acción de los líderes para orientar y dirigir a los demás, influye en aquella persona que los sigue y se vuelven resultados y logros. Conseguir que los subordinados sigan al líder, por estar convencidos de sus capacidades y destrezas de dirección y orientación, en una situación difícil o normal, no es fácil y se convierte en un arte.

Los líderes como todas las personas poseen múltiples virtudes y defectos que deben reconocer; esto supone mirarse a sí mismo, conocerse primero con el fin de comprender a los otros y manifestar lo que desea conseguir, lo que quiere lograr con la ayuda de todos para alcanzar el éxito. El autoanálisis nos llevará a comprendernos para luego entender a los otros y, así, llegar a lograr la mejora de nuestra actuación como líder, sea para beneficiarnos personalmente o a nuestra organización (Aguilar, 2005).

### **1.3.1.2. Teorías de liderazgo**

Según Cane (2009), estas son las teorías del liderazgo mencionando a sus autores:

- a. Teoría del Liderazgo Aprendido: Kouzes y Posner realizaron estudios en líderes de instituciones del sector público y privado a nivel mundial. Las investigaciones, que datan de hace trece años, dejan ver que el liderazgo es ahora, un tema de todas las personas. Lo descubierto, es que el liderazgo no es propiedad privada de algunas mujeres y hombres con carisma. La persona realiza cosas asombrosas cuando libra al líder que lleva dentro.

Estos investigadores analizaron 5 aspectos del líder: Ofrecen una idea, inspiran visiones compartidas, desafían la realización de procesos, animan a otros a la actuación, apuntan a las emociones. Motivan a partir de la valoración de los desafíos en sí mismos, más que por el estímulo de ser exitosos, o la capacidad de admitir las equivocaciones que resultan de la práctica; son el sostén teórico, junto con el compromiso de poner al alcance de todos los instrumentos del liderazgo.

- b. Teoría del Liderazgo y Comunicación: Es Merton, quien estudio el efecto de las consecuencias que genera, sobre la conducta de las personas, la expectativa y creencia que se tiene de ellas. Cuando descubren que se les aprecia poco o que las tratan con desconfianza, esto se refleja en sus actividades diarias, demostrando logros mediocres. Al contrario, si perciben que sobre ellos existe confianza y son tratados con consideración, su actuación va a ser mejor. Se demuestra que la confianza depositada en nosotros, nos brinda la fortaleza necesaria para lograr las metas más difíciles.

- c. Teoría del Liderazgo Situacional: Blanchard, señala que en todos los grupos laborales existen cambios, acorde a las diversas etapas de desarrollo por las que pasan sus participantes. Por lo tanto, los estilos de liderazgo más eficaces son aquellos que se adaptan a los participantes en cada circunstancia, así, se ejerce un liderazgo acorde a la necesidad del grupo. El liderazgo situacional está basado en

conservar el equilibrio entre las formas de conducta ejercidos por los líderes, para adecuarse a los niveles de desarrollo de su grupo laboral.

- d. Teoría de la contingencia: Según Aguirre y Villareal (2012), el modelo de contingencia es un inicial y comprensivo modelo situacional. Esta teoría señala que los éxitos del liderazgo dependen de la relación de 2 aspectos. En primer lugar, las características del clima laboral y los estilos de liderazgo. La mayor parte de los líderes no tienen mucha flexibilidad y que la pretensión de cambiar los estilos de los administradores para que cumplan eficazmente en circunstancias diversas es infructuosa.
  
- e. Teoría del Liderazgo Transformacional: Aguirre y Villareal (2012), señalan que el liderazgo transformacional alcanzó su excepcional efecto sobre los participantes transformando la base motivacional sobre la que opera. El líder transformacional despierta en los individuos altos conocimientos de temas importantes para los grupos y organizaciones; mientras se aumenta la seguridad de los participantes, progresivamente los cambian desde el interés para su existencia, al interés para el logro, desarrollo y crecimiento. Tal líder logra los resultados de la siguiente manera: Tienen carisma a vista de los participantes y son fuentes de inspiración; tratan con individualidad las necesidades de los participantes; y los estimulan intelectualmente. La conducta carismática y dinámica de los líderes, el ser fuentes inspiradoras de los participantes, el trato individual, y el estímulo intelectual; son aspectos importantes de los cuatro elementos fundamentales del liderazgo transformacional.

### **1.3.1.3. Características del liderazgo**

Según Fishman (2000), las principales características del Liderazgo son:



a. La autoestima:

Es el fundamento del líder, pasa por el conocimiento de sí mismo. La persona que tiene una autoestima baja se siente poco valorada, poco respetada y poco competente. Si pensáramos que no tenemos capacidad, seríamos fracasados. Si tuviéramos una sólida autoestima, estaríamos menos expuestos a estallar. La solución pasa por preocuparse por los otros, tener una conducta servicial para entender y reconocer a los demás (Fishman, 2000).

b. La visión:

Es delinear el lugar donde se llega. Cuando las visiones apuntan a elevar nuestro yo, pierden su objetivo. La visión es un perfil del futuro inspirador, pero que se puede alcanzar. Encuentren alguna cosa que les guste hacer y nunca más trabajarán en la vida (Fishman, 2000)

c. La creatividad:

Son capacidades que nos permiten la flexibilidad y el rompimiento de esquemas, costumbres y hábitos. El primer peldaño del liderazgo es destruir lo establecido, realizar cambios e innovaciones en la manera de hacer algo (Fishman, 2000)

d. El equilibrio:

Si no tenemos equilibrio, volcamos nuestra cólera y rabia hasta enlodarnos completamente. El equilibrio, además, expresa el estar en paz consigo mismo, comprender y admitir nuestras emociones (Fishman, 2000)

e. El aprendizaje:

Es la habilidad que se forma en las personas. Como las habilidades de aprender a aprender, el pensar críticamente, trabajar en grupo y el

liderazgo. El mejor modo de realizar el aprendizaje del liderazgo es dando el ejemplo (Fishman, 2000).

f. La comunicación eficaz:

Los líderes saben oír y saben expresarse con asertividad. El comunicarse genera un clima institucional confiable (Fishman, 2000).

g. La entrega de poder:

Es entregar el poder, en forma oral, a los otros; se busca el auto liderazgo, la habilidad de liderarse y responsabilizarse de sus acciones (Fishman, 2000).

h. El trabajo en equipo:

Tiene como significado, dar valor a los diferentes estilos personales. El trabajo en equipo es cooperación (Fishman, 2000)

i. El servicio:

Significa brindar amor, dejar de lado nuestro egoísmo y librar el espíritu de servicio. Significa destruir las amarras que nos hacen esclavos de nuestro propio yo (Fishman, 2000)

j. La integridad:

Significa el cumplimiento de valores importantes como el respeto, la honestidad, el amor y la justicia (Fishman, 2000)

#### **1.3.1.4. Tipos de liderazgo**

Existen varios tipos de Liderazgo (CIDPE, 2002):

a. El liderazgo autocrático:

En este tipo de liderazgo, los líderes mantienen sometidos a sus subordinados y toman decisiones en forma individual, sin incluir a los otros; se les llama dictadores.

Las características de estos líderes son:

- Manifiestan tonos fuertes de la voz para dictar órdenes, para imponer las tareas a los demás.
- No confían en los otros, ni admiten críticas humildemente.
- Recortan las actitudes creativas de los miembros.
- Muestran conductas soberbias y no hablan de “nosotros” sino de “ustedes”.
- Distribuyen el trabajo en forma individual y no grupal.
- Les gusta buscar culpables; no informan ni comunican; inspiran miedo.

Son consecuencias de este estilo:

- La relación de sumisión y dependencia.
  - Un ambiente de desconfianza permanente.
  - Los participantes no se comprometen con las metas.
  - No existe motivación.
  - No es posible el desarrollo creativo y la individualidad.
  - Existe deserción de los participantes.

b. El liderazgo paternalista:

Este liderazgo es una variedad del líder autoritario. Este liderazgo personifica la figura paternal, todas las personas dependen de su consejo, y supuestamente hace lo mejor por el grupo.

Sus características son:

- Sobreprotegen a los demás; están aquí, allá y en todo lugar.
- No delegan responsabilidades y desconfían de los seguidores, ya que solo ellos pueden hacer las cosas bien.
- Ven a los otros como personas limitadas.

Este liderazgo tiene las siguientes consecuencias:

- No posibilita que el equipo madure y se desarrolle a partir de sus experiencias.
- Los participantes del equipo no alcanzan el desarrollo y crecimiento de sus potencialidades.
- Al desaparecer los líderes los grupos se desorientan y desaparecen.

c. El liderazgo liberal:

Los líderes son personas muy inseguras, que tienen dudas para tomar responsabilidades. En los grupos los participantes hacen lo que quieren, sin instrucciones y como les parece.

Tiene las siguientes características:

- Muestran sus debilidades ante el grupo.
- Crean situaciones anárquicas.
- Su actuación es mínima con el fin de no incomodar al equipo.
- No cuestionan ni reflexionan ante las acciones suscitadas.
- Se manifiestan con falta de autoridad; no ayudan a superar los errores y son bonachones y tolerantes.

Este liderazgo tiene las siguientes consecuencias:

- Los grupos se desorganizan.
- No existe división de tareas.
- Las funciones se duplican.
- La confusión reina en el grupo.
- Existe desintegración en el equipo.

d. El liderazgo democrático:

En este género los líderes comparten informaciones, funciones y problemas con todos los participantes del grupo y toman decisiones consensuadas.

Las características son las siguientes:

- Conocen a todos los participantes del grupo.
- Animar y dan confianza con sus conductas.
- Distribuyen las responsabilidades con equidad.

Estos líderes piensan, sienten y actúan con el grupo; crean compromisos; unifican e integran de acuerdo a las metas establecidas; estimulan el diálogo; no juzgan al individuo, sino al grupo, donde se incluye él; dan oportunidades a los demás; transmiten lo importante de cada participante; confían más en el grupo que en las habilidades del individuo; y hablan en términos de nosotros.

Este liderazgo tiene las siguientes consecuencias:

- Desarrollan un ambiente agradable para trabajar.
- Los participantes se consideran con la misma responsabilidad de los líderes en la consecución de objetivos y metas.
- Existe responsabilidad compartida e individual.
- Existe clima de compañerismo y la comunicación es abierta y franca.
- Favorecen el crecimiento de los individuos y del grupo.
- Se utilizan las habilidades de los individuos en favor del grupo.
- Existe unión entre los participantes.
- Desarrolla capacidades creativas, ya que no existen actitudes represivas.
- Los participantes se consideran libres y serviciales.

#### **1.3.1.5. Principios del Liderazgo.**

Haggai (1986), plantea los siguientes principios:

a. Principio de visión:

La visión es un perfil muy claro de lo que los líderes esperan que sea o haga su equipo. Los liderazgos comienzan a surgir una visión, y el presente principio es importante para entender la misión del líder.

b. Principio de la meta:

La base del fundamento de todos los liderazgos es la visión, la visión del líder necesita una disposición a proceder y esa responsabilidad se denomina misión. Para efectuar la misión se necesita plantear objetivos, y los objetivos son los procesos fijados y previsibles seguidos, que permiten que la misión sea realizada.

c. El principio del amor:

La expresión total de nuestra existencia para beneficiar y ayudar a otras personas, es el amor; el amor hace referencia a un entendimiento decidido y una acción volitiva, y no es la ejercitación de nuestros sentimientos. El principio del amor halla su fundamento en el amor a sí mismo, a dios y los demás.

d. Principio de humildad:

La mansedumbre y la humildad, son estados de ánimo del amor. Son actitudes que prevalecen sobre el amor, sobre los espíritus y sobre la predisposición. El principio tiene importancia, ya que libra a los líderes, permitiéndoles centrarse en las necesidades de los otros; además, fomentan la serenidad y los participantes acompañan entusiasmados a los líderes humildes, pues conocen que no buscan servirse a sí mismos, sino a todos los del grupo.

e. Principio del propio dominio

Tener dominio propio es un modo de vida que nos va a permitir ser respetuosos en toda circunstancia sin que nuestras pasiones tengan el dominio y control. En este principio se vislumbran actitudes esenciales que contribuyen a la eficacia, y poseen la fortaleza y determinación necesarias para encargarse de los otros.

f. Principio de comunicación

Las comunicaciones son medios de los cuales se valen los líderes para producir el liderazgo. La labor del líder consiste en la comunicación de la misión, la visión y los objetivos a sus subordinados.

g. Principio de oportunidad

Este principio nos permite comprender que nuestra existencia tiene una cantidad de dificultades que nos abre la puerta a mejores oportunidades, y si logramos disciplinarnos, entonces reconoceremos las oportunidades en todos los lugares.

h. Principio de energía

Las energías son esfuerzos vigorosos y la habilidad capacidad de ser activo o actuar. Las energías de los líderes se comunican a través de la fortaleza física, mentes despiertas, labor ardua, atención y constancia a los detalles más pequeños. Los líderes enérgicos obtendrán logros eficientes y liderazgos dinámicos.

i. Principio de perseverancia

El líder perseverante señala que las dificultades, obstáculos y problemas son vencibles, pero los líderes deben ser perseverantes. Para ser perseverantes es preciso tener mucha fuerza de voluntad.

j. Principio de autoridad

Para ejercitar este principio los líderes deben tener autoridad externa e interna. Toda autoridad interna permite que los líderes ganen el respeto de los demás y ejerza un influjo sobre los otros. Toda autoridad externa, permite que los líderes ejerzan dominio sobre los demás en relación a su jerarquía. Los líderes deben buscar el desarrollo de la autoridad interior.

k. Principio del conocimiento

El conocimiento es la piedra fundamental del liderazgo, el conocer cómo se puede ser un buen líder necesita de disciplina y sensibilidad. Los líderes serán conscientes de su liderazgo, si vigilan. Este principio dice que el líder será consciente de su propio liderazgo, vigilando su desempeño y los principios propuestos.

**1.3.1.6. Liderazgo docente**

Es la capacidad de influencia en un equipo, para cumplir con los objetivos propuestos (García y Magaz, 1995)

El liderazgo en educación se refiere a la habilidad de conceptualizar, articular, crear y promover lugares y oportunidades para cambios críticos y efectivos de las circunstancias que impiden la mejoría de todos (Grinberg, 1999).

Los líderes educativos, deben poseer los conocimientos, la mentalidad, las costumbres de acción y pensamiento, la habilidad de indagación, cuestionamiento y problematización, y la visión; deben estar listos para solucionar conflictos, a la experimentación y evaluación de consecuencias; a poseer las destrezas para crear áreas y desempeños cuidadosos, dedicados, respetuosos, honestos, inspiradores, preocupados, y que ayuden a desarrollar grupos de aprendizaje donde se establezca la democracia, la igualdad, la variedad y justicia social. Los líderes educativos deben ser visionarios que sueñen solos y con los demás; pragmatistas que evalúen cuidadosamente los efectos de sus actos. Deben tener hábitos de indagación, investigación; deben ser constantes estudiosos de la escolaridad, de las enseñanzas y de los aprendizajes, con un ánimo de aventura y actitudes humildes. Los líderes educativos en el nuevo milenio son, en propiedad, practicantes sofisticados (Aguilar, 2005)



### 1.3.1.7. Dimensiones

- a. **La habilidad personal:** Destrezas, capacidades o aptitudes de las personas, para hacer o realizar acciones o cosas.
- Son motivadores: Las motivaciones son los resultados del optimismo y se caracterizan por ser personas entusiastas (Orr, 1998).
  - Saben comunicar y escuchan: Las comunicaciones (Comunicar y escuchar) son procesos continuos de interacción basada en los envíos y recibos de un mensaje o señal. Las habilidades de comunicación dependen de las habilidades de saber oír (Orr, 1998).
  - Son confiables: Toda confianza es una espera firme y segura. Confiar en otros un bien, secreto, sin más requisito que la buena fe.
  - Tienen personalidades y caracteres íntegros: La decencia es la condición de hacer cosas correctas, sin importar inconveniencias impopulares o dolorosas; implican coherencia y totalidad (Orr, 1998).
  - Poseen tenacidad y perseverancia: Tenacidad y perseverancia son características que se orientan a vencer obstáculos y dificultades con el objetivo de lograr metas.
- b. **La habilidad profesional:** Son capacidades educativas de poseer los conocimientos, la mentalidad, las costumbres de acción y pensamiento, la habilidad de indagación, cuestionamiento y problematización, y la visión; deben estar listos para solucionar conflictos, a la experimentación y evaluación de consecuencias; a poseer las destrezas para crear áreas y desempeños cuidadosos, dedicados, respetuosos, honestos, inspiradores, preocupados, y que ayuden a desarrollar grupos de aprendizaje donde se

establezca la democracia, la igualdad, la variedad y justicia social (Aguilar, 2005).

- Están dispuestos a promover mejores espacios de convivencia.
- Tienen capacidades pedagógicas para la mejor interacción en clases.
- Están motivados y contribuyen en formar valores y cambios conductuales que prioriza la escuela.
- Muestran responsabilidades en la práctica de su función pedagógica.
- Participan activamente en las actividades institucionales.

### **1.3.2. El desempeño laboral**

#### **1.3.2.1. Las teorías del desempeño laboral.**

Los docentes son profesionales educativos. Son trabajadores pedagógicos; por tanto, las teorías sobre desempeños se refieren al entendimiento del factor que actúa de esos procesos. Según Klingner y Nabaldian (2002), estas teorías exponen los vínculos entre motivaciones y capacidades para los desempeños, tanto como la asociación entre satisfacciones en los trabajos y sus desempeños y rendimientos.

##### **a. La teoría de la equidad.**

Como lo indica su nombre, sostienen que están asociadas a las percepciones de los trabajadores respecto a los tratos recibidos: justos o injustos. Estos se muestran para Klingner y Nabaldian (2002), en las lealtades, en la expresión de buenas voluntades y mayores resultados en sus trabajos en la institución. Aunque las teorías son claras, las dificultades estriban en que siempre estas percepciones están más vinculadas a estados mentales basados en un juicio subjetivo. Sin embargo, significan que las imparcialidades y los buenos tratos, es el elemento fundamental, y aparecen con iguales porcentajes las buenas comunicaciones entre directivos y

trabajadores. Estas equidades están constituidas por dos elementos: Los rendimientos y la igualdad con el otro.

#### **b. La teoría de las expectativas.**

Acorde a Klingner y Nabaldian (2002), estas teorías se centran: En el sentimiento de agrado de los trabajadores, que así transmiten mejores desempeños laborales con respecto a los demás. Se identifican tres factores:

- Los alcances que los empleados creen poder tener al hacer trabajos a los niveles esperados.
- Las evaluaciones de los empleados con los consecuentes reconocimientos mediante la gratificación o sanción como efecto de que se alcancen o no, en los niveles esperados, en los desempeños.
- La jerarquía que los empleados concedes a la gratificación o sanción.

Es innegable que estas teorías nos permiten la comprensión de la reacción positiva o negativa en los desempeños de los trabajadores, ya que como seres humanos tienen una expectativa y una meta. Maciel (2005), expresa que en el ideal de nuestras sociedades los perfiles de los docentes, se sustentan sobre los mitos que sobrevaloran las vocaciones, reduciendo la formación. Se estructuran sobre las creencias, casi mágicas, de que las enseñanzas son labores sencillas.

#### **1.3.2.2. La definición de desempeño laboral.**

Ahora, los docentes son concebidos como actores principales y fundamentales para mejorar la calidad de la educación en los diversos niveles educativos, sin rebajar las participaciones de los directores, estudiantes y padres en dichos procesos; por tanto, las mayores responsabilidades recaen esencialmente en los profesores. En este sentido el Ministerio de Educación del Perú (2008), en las propuestas

de la carrera pública magisterial, se refieren a los profesores como un mediadores y no transmisores del conocimiento, para lo que se necesita poseer actitudes críticas, creativas, y favorables a los cambios; además, deben contar con una vasta cultura general y capacidades para la guía, motivación y formación integral de los estudiantes, así como laborar con padres de familia y comunidad.

Según Muchinsky (2002), el desempeño es equivalente al comportarse, es lo que las personas hacen, y pueden ser observadas. Los desempeños incluyen actividades que tienen importancia en la realización de la meta institucional y pueden ser medidas en lo que efectivamente hacen.

También Montalvo (2011), expresa que los desempeños docentes califican las cualidades profesionales que se esperan realicen los profesores; miden diversas cualidades como: Mujer-hombre, conducta en su labor, comportamiento, puntualidad, estar dispuesto a trabajar, ser disciplinado, mostrar compromiso con la institución, progresos pedagógicos, innovaciones.

Por otro lado, Ponce (2005), nos expresa que las actuaciones docentes, que expresan interrelaciones dialécticas de la competencia profesional pedagógica para la orientación, guía, control y evaluación de procesos educativos y producciones intelectuales del docente en formación; con lo que demuestran el manejo de la tarea y función diseñada para estos roles, en los diversos espacios de acción.

Así, en los contextos pedagógicos, los desempeños docentes son actividades pedagógicas que realizan los docentes con el estudiante en el aula de clase, empleando una serie de metodologías y estrategias, para lograr el éxito en sus propuestas curriculares de aprendizaje (Espinoza, Vilca y Parlona, 2014)

#### **a. El docente en el proceso de aprendizaje**

Los docentes cumplen roles mediadores, organizadores de situaciones de aprendizajes adecuados y pertinentes a los logros de

la competencia prevista. Analizan el proceso de los aprendizajes de los estudiantes, sus peculiaridades, sus beneficios. De este modo se posibilita el desarrollo de la actividad y estrategia respectiva que involucre a los estudiantes en sus aprendizajes; asimismo, crean y facilitan la condición adecuada para los aprendizajes. Consiguientemente, tienen especiales cuidados en el modo de presentar los conocimientos, y el material; utilizan vocabularios y el término adecuado a las particularidades de los estudiantes. Valoran su experiencia previa y utiliza la estrategia motivadora para recuperar o favorecer los desequilibrios óptimos evitando aprendizajes repetitivos; favorecen interacciones alumno-profesor. En la actividad grupal de trabajos cooperativos, contribuye en la generación de conflictos cognitivos, y permite la elaboración de conocimientos diversos y difíciles. Los métodos de trabajo grupal como el rompecabeza, el proyecto, etc., son prácticas que facilitan estas relaciones y, los docentes debes hacer planificación cuidadosa de los procesos de aprendizaje-enseñanza; deciden qué se enseña, cuándo se enseña, cómo se enseña y cuándo se evalúa.

Cano (2007), dice que los roles docentes desde los enfoques por competencias se estructuran en dos formas de trabajo: Las tareas de los profesores como mediadores en los procesos de aprendizaje y enseñanza, y las tareas de conocedores disciplinares que comportan las intervenciones curriculares.

## **b. La profesionalización de la docencia**

Cuando se plantean las actividades docentes como actuaciones profesionales se considera al mismo grado el desempeño de los docentes que poseen su propio conocimiento y condición y los dominios científicos de las propias especialidades. Como actuaciones especializadas, los docentes poseen sus propios ámbitos del conocimiento. Requieren preparaciones específicas para su actuación. Como en otros tipos de actividades profesionales, los

expertos docentes deben garantizar el conocimiento y habilidad que se exigen para poder actuar acorde a la función vinculada a los puestos de su ejercicio (Del Moral y Rodríguez, 2008)

Los elementos favorecedores de los climas sociales son las aulas, sus organizaciones y gestiones, deben convertirse en el factor esencial que faciliten o condicionen el proceso de aprendizaje y enseñanza, así como las redes de comunicaciones que se establecen en los grupos. Los formadores, así, se convierten en comunicadores que deben realizar la gestión los entornos que favorecen sus exposiciones. Para que los profesores se conviertan en elementos facilitadores de las comunicaciones en las aulas, los formadores tienen que pensar en la selección del espacio más adecuado; cómo distribuir los espacios, cómo se colocan los mobiliarios de manera que propicien comunicaciones adecuadas, fluidas, abiertas y eficaces. Así se crean climas más favorecedores y potencian participaciones estudiantiles (Tejada y Giménez, 2006).

### **c. Los modelos de evaluación del desempeño laboral**

Los modelos de evaluación de los desempeños docentes son diagramas reales, que representan y jerarquizan los aspectos que requieren informes. Constituyen marcos conceptuales que tienen valores ordenadores e interpretativos de ciertas realidades en investigación. Se presenta cuatro modelos de evaluación de los desempeños docentes (Vaillant, 2008)

#### **- El modelo centrado en el perfil del docente**

Estos modelos consisten en la evaluación de los desempeños docentes acorde a su nivel de correspondencia con las características y rasgos, según perfiles determinados previamente, que constituyen docentes ideales. Luego establecer los perfiles, se elabora un cuestionario que se puede aplicar a modo de autoevaluaciones, mediante evaluadores externos que entrevistan a

los profesores, mediante consulta a los estudiantes y los padres. Las participaciones y consensos de los diversos equipos de actuación pedagógica en la elaboración de perfiles de profesores ideales son rasgos positivos de este modelo.

- **El modelo centrado en los resultados obtenidos**

Las principales características de estos modelos consisten en la evaluación de los desempeños docentes mediante las comprobaciones del aprendizaje o resultado alcanzado por el alumno. Estos modelos surgen de corrientes de pensamientos críticos sobre la educación y lo que se hace allí. Su representante sostiene que, para la evaluación del maestro, los criterios que hay que emplear no pasan por estar atento a lo que éste hace, sino observar lo que sucede a los estudiantes como efecto de la actuación docente.

- **El modelo centrado en el comportamiento del docente en las aulas**

Estos modelos proponen que las evaluaciones de la eficiencia de los docentes se realicen con la identificación de aquellas conductas que sean consideradas relacionadas con el logro de los estudiantes. Estas conductas están relacionadas, básicamente, con las capacidades de los docentes para crear ambientes favorables para los aprendizajes en las aulas. El modelo referido ha imperado desde los años sesenta, usando empleando reglas de investigación, cuadros de interactivos o diversas escalas de medidas de los comportamientos docentes.

- **El modelo de práctica reflexiva**

Se refiere a espacios de reflexiones supervisadas. Se tratan de evaluaciones para mejorar a los docentes y no de controles motivo de promoción y despido. El modelo está fundamentado en concepciones de enseñanza como secuencias episódicas de encuentro y resolución de problemas, en la cual la capacidad del profesor crece perenemente mientras enfrenta, define y resuelve problemas prácticos a lo que se llama reflexionar en las acciones y que requieren reflexiones sobre las acciones o evaluaciones luego de la actuación para observar el éxito,

el fracaso y los aspectos que debería haberse realizado mejor. Cuando se habla de acciones se hace referencia a las clases, también se concibe su empleo para cualquier otro modo de organizar los procesos de aprendizaje y enseñanza. La realización del modelo se realiza en las sesiones observadas y en conversar reflexivamente con las personas observadas para hablar sobre la observación y en donde se pregunta para encaminar el descubrimiento de lo significativo y coherente de las prácticas observadas.

#### **d. La evaluación del desempeño laboral**

Las labores docentes y sus desempeños han sido centro de múltiples investigaciones, observaciones y estudios; no obstante, Guerrero (2008), plantea que las evaluaciones se orientan a referir la característica medible y visible que se obtiene de documentaciones de las actuaciones docentes en las aulas, lo cual tiene muchos límites al desvalorizar algunas acciones enmarcadas dentro del desempeño docente. Según el Ministerio de Educación del Perú (2007), se ha dado mucha importancia a la experiencia en el servicio y el antecedente académico y profesional; al ser factores esenciales y suficientes que determinan las capacidades docentes, el poseer un grado y título, las capacitaciones recibidas y experiencias de enseñanza de las áreas impartidas, deja de lado lo importante que son los desempeños docentes en las aulas y en las escuelas. Mateo (2005), expresa que en el docente surgen temores al atribuírsele el logro de la calidad educativa y los rendimientos académicos, al ignorar que hay aspectos que tienen influencia en el aprendizaje, como la naturaleza socio-cultural de los estudiantes.

#### **e. Las dimensiones del desempeño laboral**

##### **- La gestión del desarrollo personal**

El desarrollo de la persona en forma continua está conceptualizado como progreso de la profesión, que se basa en promover las motivaciones intrínsecas hacia los crecimientos personales y



profesionales, y se conciben como procesos continuos y autosostenibles.

Tiene las siguientes características:

- Capacitaciones y estudios especializados.
- Acatamiento de las leyes.
- Demostración de vocaciones pedagógicas.
- Capacidades para actuaciones justas y realistas.
- Niveles de agrado con el trabajo realizado.

#### - **La gestión del currículo**

La planificación del proceso de aprendizaje y enseñanza empleando los enfoques de competencias, ubicándolos en el contexto disciplinar, curricular y social.

Tiene las siguientes características:

- Utilización de instrumentos diagnósticos para planificar procesos pedagógicos.
- Conocer a los alumnos para programar procesos pedagógicos.
- Nivel de resultados en los aprendizajes.
- Emplean diversos materiales pedagógicos en su clase.
- Nivel de empleo de la tecnología.

#### - **La conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje**

Los docentes son concebidos como especialistas en las diversas disciplinas que son parte de nuestra herencia cultural. Los docentes son concebidos como intelectuales en relación con los estudiantes; quienes comprenden todos los procesos históricos de forma estructurada y lógica y por lo tanto deberán tener conocimientos pedagógicos para llegar a los estudiantes, poniendo como centro a la enseñanza.

Tiene las siguientes características:

- Formulan una estrategia de aprendizaje clara, apropiada para todos los estudiantes y coherente con los marcos curriculares.
- Nivel de manejo del contenido programático.

- Propician climas de equidades, confianzas, libertades y respetos en sus interacciones con los estudiantes y entre ellos.
- Conocimientos del aprendizaje previo para utilizarlos en los procesos pedagógicos.
- Empleo de procesos, instrumentos y métodos para la evaluación de los aprendizajes.

- **La gestión vinculada a la colectividad**

La exigencia y el cambio permanente en los ámbitos educativos, exigen docentes reflexivos, investigadores de sus prácticas, que examinen con atención el proceso de aprendizaje y enseñanza y que propongan alternativas y soluciones que promuevan participaciones en la sociedad, ayudándose con investigaciones acciones desde enfoques críticos. (Gimeno y Pérez, 1994)

Tiene las siguientes características:

- Niveles participativos en las acciones institucionales.
- Muestran destrezas para el trabajo grupal en la tarea común.
- Muestran capacidades para compartir conocimientos y experiencias con los demás.

Son flexibles para admitir las diferentes opiniones y sentimientos de los alumnos.

Disposición para realizar el diálogo con los aceptar diálogos con los actores comunales.

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

¿Cuál es la relación entre el liderazgo docente y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018?

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

Este estudio presenta conveniencia al pretender que los profesores asuman liderazgos en las aulas y que puedan responder a diversas circunstancias

pedagógicas. Para que esto se logre, debe perfeccionar su desarrollo como persona, la gestión curricular, el manejo de los procesos de aprendizaje y enseñanza y las gestiones vinculadas a la comunidad, en sus desempeños laborales; muestra implicancia práctica porque resultado obtenido servirá para que la autoridad educativa y el docente especialista planteen soluciones a los problemas hallados, y tiene el fin de la mejora de la calidad educativa y el beneficio de los alumnos del nivel educativo correspondiente; muestra relevancia social ya que los profesores van a ser responsables de la mejora de la calidad de la educación de sus estudiantes, como fruto de la caracterización del desarrollo de sus propias habilidades; muestra valor teórico ya que el resultado obtenido en el estudio servirá como contribución al conocimiento científico sobre los aspectos de liderazgo docente y desempeño laboral en profesores del nivel básico, o sea, saber sobre la asociación entre las dos variables, si a mayores niveles de liderazgo docente, existen mayores niveles de desempeño laboral; y muestra utilidad metodológica, ya que la investigación contribuirá con procedimientos e instrumentos sobre el liderazgo docente y desempeño laboral en profesores del nivel básico.

## **1.6. Hipótesis:**

### **1.6.1. General:**

H1: Existe correlación entre el liderazgo docente y el desempeño laboral de los docentes de la I. E. "San Juan" de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.

H0: No existe correlación entre el liderazgo docente y el desempeño laboral de los docentes de la I. E. "San Juan" de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.

### **1.6.2. Específicos:**

- Existe correlación entre el liderazgo docente y la dimensión gestión del desarrollo personal en los docentes de la I.E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.
- Existe correlación entre el liderazgo docente y la dimensión gestión del currículo en los docentes de la I.E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.
- Existe correlación entre el liderazgo docente y la dimensión Conducción del proceso de enseñanza - aprendizaje en los docentes de la I.E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.
- Existe correlación entre el liderazgo docente y la dimensión gestión vinculada a la colectividad en los docentes de la I.E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.
- Existe correlación entre la dimensión habilidad personal y el desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.
- Existe correlación entre la dimensión habilidad profesional y el desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el nivel de liderazgo docente y el nivel de desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.

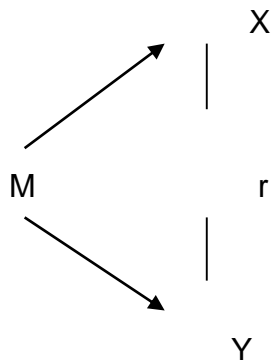
### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Determinar la relación entre el liderazgo docente y la dimensión gestión del desarrollo personal en los docentes de la I.E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.
  
- Determinar la relación entre el liderazgo docente y la dimensión gestión del currículo en los docentes de la I.E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.
  
- Determinar la relación entre el liderazgo docente y la dimensión Conducción del proceso de enseñanza - aprendizaje en los docentes de la I.E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.
  
- Determinar la relación entre el liderazgo docente y la dimensión gestión vinculada a la colectividad en los docentes de la I.E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.
  
- Determinar la relación entre la dimensión habilidad personal y el desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.
  
- Determinar la relación entre la dimensión habilidad profesional y el desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.

## II.- MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

Se le denomina descriptivo correlacional, que está orientado a determinar los niveles de asociación entre dos o más variables de interés en una misma muestra de individuos o el nivel de relación que existe entre dos eventos o fenómenos en observación (Sánchez y Reyes, 1998)



#### Dónde:

M: Docentes de la I. E. "San Juan" de la ciudad de Trujillo

X: Liderazgo docente.

Y: Desempeño laboral.

r: Relación.

### 2.2. Variables y Operacionalización:

#### 2.2.1. Variables:

V 1: Liderazgo docente.

V2: Desempeño laboral.

#### 2.2.2. Operacionalización:

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO Y ESCALA DE MEDICIÓN
Liderazgo docente	El liderazgo en educación se refiere a la habilidad de conceptualizar, articular, crear y promover lugares y oportunidades para cambios críticos y efectivos de las circunstancias que impiden la mejoría de todos (Grinberg, 1999).	Persona capacitada para influenciar, dirigir y guiar a los alumnos en la consecución de metas y objetivos institucionales.	Habilidad personal	Son motivadores	Test de Liderazgo Docente  Intervalo
				Saben comunicar y escuchan	
				Son confiables	
				Tienen personalidades y caracteres íntegros	
			Habilidad profesional	Poseen tenacidad y perseverancia	
				Están dispuestos a promover mejores espacios de convivencia.	
				Tienen capacidades pedagógicas para la mejor interacción en clases.	
				Están motivados y contribuyen en formar valores y cambios conductuales que prioriza la escuela.	
Desempeño laboral	Los desempeños docentes son actividades pedagógicas que realizan los docentes con	Capacidades para realizar la actividad educativa que	Gestión del desarrollo personal	Capacitaciones y estudios especializados.	Test de Desempeño Laboral
				Acatamiento de las leyes.	

	<p>el estudiante en el aula de clase, empleando una serie de metodologías y estrategias, para lograr el éxito en sus propuestas curriculares de aprendizaje (Espinoza, Vilca y Parlona, 2014)</p>	<p>demandan planificación, ejecución y control autónomo, para lograr los objetivos planteados.</p>		Demostración de vocaciones pedagógicas.	Intervalo
				Capacidades para actuaciones justas y realistas.	
				Niveles de agrado con el trabajo realizado.	
			Gestión del currículo	Utilización de instrumentos diagnósticos para planificar procesos pedagógicos.	
				Conocer a los alumnos para programar procesos pedagógicos.	
				Nivel de resultados en los aprendizajes.	
				Emplean diversos materiales pedagógicos en su clase.	
				Nivel de empleo de la tecnología.	
			Conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje	Formulan una estrategia de aprendizaje clara, apropiada para todos los estudiantes y coherente con los marcos curriculares.	
				Nivel de manejo del contenido programático.	
				Propician climas de equidades, confianzas, libertades y respetos en sus interacciones con los estudiantes y entre ellos.	
				Conocimientos del aprendizaje previo para utilizarlos en los procesos pedagógicos.	



				Empleo de procesos, instrumentos y métodos para la evaluación de los aprendizajes.	
			Gestión vinculada a la colectividad	Niveles participativos en las acciones institucionales.	
				Muestran destrezas para el trabajo grupal en la tarea común.	
				Muestran capacidades para compartir conocimientos y experiencias con los demás.	
				Son flexibles para admitir las diferentes opiniones y sentimientos de los alumnos.	
				Disposición para realizar el diálogo con los aceptar diálogos con los actores comunales.	

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población:

La población de estudio estuvo conformada por 120 docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018, y fueron distribuidos de la manera siguiente:

**CUADRO N° 01**

Distribución de docentes de la población de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.

<b>ESTRATO (por grados)</b>	<b>N<sub>h</sub></b>
1°	26
2°	26
3°	24
4°	22
5°	22
<b>Total</b>	<b>N = 120</b>

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal CAP 2018.

### 2.3.2. Muestra:

La muestra de estudio estuvo conformada por 52 docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018, seleccionadas al azar estratificado, que representan el 43.3 % de la población y fueron distribuidas de la manera siguiente:

<b>ESTRATO (por grados)</b>	<b>N<sub>h</sub></b>	<b>n<sub>h</sub></b>
1°	26	11
2°	26	11
3°	24	10
4°	22	10
5°	22	10
<b>Total</b>	<b>N = 120</b>	<b>n = 52</b>

Como la población es finita, se va a determinar el tamaño de muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n_o = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

**Dónde:**

$n_o$ : Muestra previa

$n$ : Muestra de investigación

$N$ : Población (120)

$Z$ : Nivel estándar del nivel de confianza al 95% de confianza (1.96)

$p$ : Proporción de éxito (0.50)

$q$ : Proporción de fracaso (0.50)

$e$ : Error muestral (5%)

**Tamaño Muestral:**

$$n_o = \frac{120 \times 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}{(120 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50} = 92$$

**Ajuste muestral:**

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} = \frac{92}{1 + \frac{92}{120}} = 52$$

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

### **2.4.1. Técnicas:**

El Tests una técnica que se deriva de las entrevistas y las encuestas, tiene el objetivo de acumular informaciones sobre aspectos definidos de las conductas, la personalidad, y las características colectivas o individuales de las personas (interés, inteligencia, actitud, aptitud, rendimientos, memoria)

### **2.4.2. Instrumentos:**

Test de Liderazgo Docente, tiene como objetivo realizar el diagnóstico, de forma individual, el grado de desarrollo del liderazgo en los profesores de educación secundaria de la I. E. "San Juan" de la ciudad de Trujillo. Consta de la dimensión Habilidad Personal con 25 items y un puntaje de 75; la dimensión Habilidad Profesional con 25 items y un puntaje de 75. El Test tiene 50 items y un puntaje total de 150.

El Test de Desempeño Laboral, tiene como objetivo realizar el diagnóstico, de forma individual, el grado de desarrollo del Desempeño Laboral en los profesores de educación secundaria de la I. E. "San Juan" de la ciudad de Trujillo. Consta de la dimensión Gestión del desarrollo personal con 5 items y un puntaje de 15; la dimensión Gestión del currículo con 5 items y un puntaje de 15; la dimensión Conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje con 5 items y un puntaje de 15; la dimensión Gestión vinculada a la colectividad con 5 items y un puntaje de 15. El Test tiene 20 items y un puntaje total de 60.

### **2.4.3. Validez:**

Representa el nivel en que el instrumento, en realidad, mide la variable que debe medir; es decir, que un instrumento determinado debe medir con exactitud la variable que se desea medir y no otra, aunque se parezca (Hernández, 1991), se empleó la Técnica Aiken.

#### **2.4.4. Confiabilidad:**

Se representa la confiabilidad del instrumento por ser capaz de lograr resultados idénticos al aplicarse los mismos reactivos a los mismos fenómenos (Ander- Egg, 1987), se empleó el Coeficiente del Alfa de Cronbach.

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

#### **Cuadros o tablas estadísticas:**

Consisten en presentar, en forma ordenada, de los datos en filas y columnas, con el fin de facilitar la lectura y posteriores interpretaciones.

#### **Figuras estadísticas:**

Proceden de los datos y visualmente expresan el valor numérico de las tablas estadísticas. El fin es permitir una comprensión rápida, directa y global de la información que aparece en cifras.

#### **Medidas Estadísticas:**

**Coeficiente de correlación de Spearman:** Se empleó para analizar la relación entre las variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Su fórmula es:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

## **2.6. Aspectos éticos:**

Los resultados obtenidos pueden afectar la imagen de la institución participante, así que los datos proporcionados por los docentes son reservados. Asimismo, el resultado de la investigación será alcanzado a la institución para los fines convenientes.

### III.- RESULTADOS

#### 3.1. Presentación de resultados

##### A. Resultados de las variables:

*Tabla 1.*

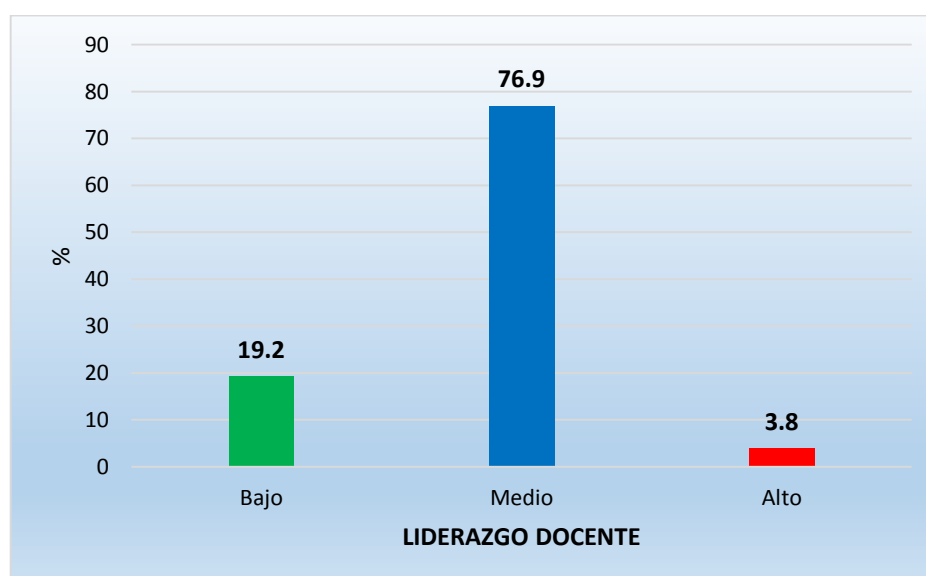
*Nivel de liderazgo docente de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.*

VARIABLE 1	Escala	N°	%
<b>LIDERAZGO DOCENTE</b>			
Bajo	50 - 83	10	19.2
Medio	84 - 117	40	76.9
Alto	118 - 150	2	3.8
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Test de Liderazgo Docente

##### Descripción:

En la Tabla 1, observamos que el 76.9% de los docentes obtienen nivel medio de liderazgo docente, el 19.2% tienen nivel bajo, el 3.8% de los docentes obtienen nivel alto de liderazgo docente.



Fuente: Tabla N° 1.

**Figura 1. Nivel de liderazgo docente de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.**

**Tabla 2.**

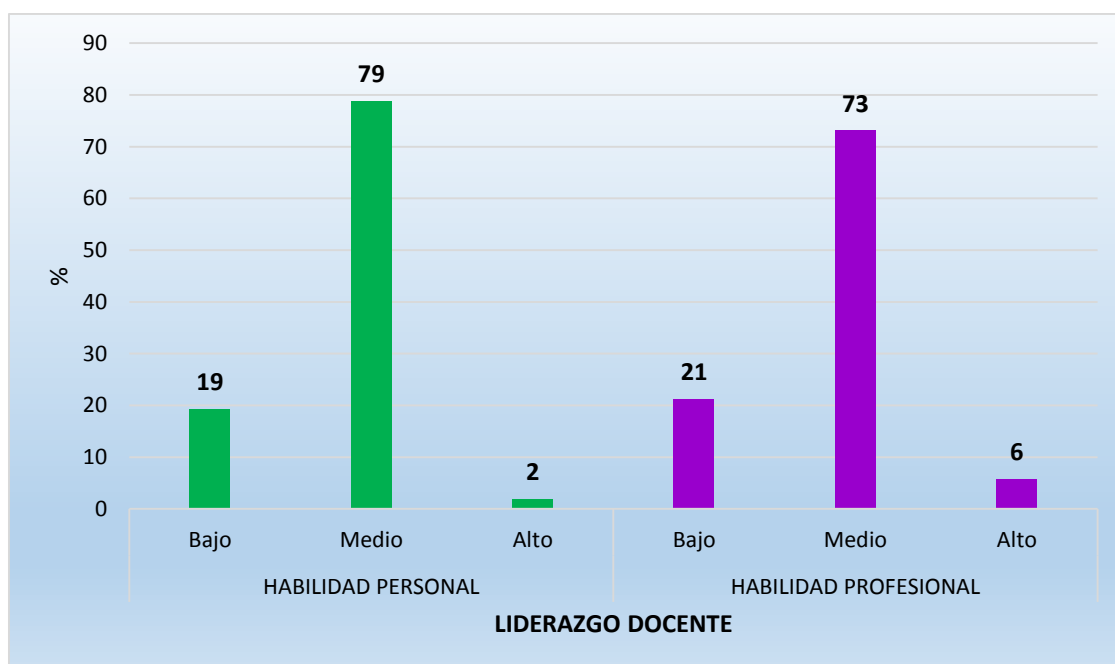
***Niveles de las dimensiones del liderazgo docente de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.***

Nivel	Habilidad personal		Habilidad profesional	
	N°	%	N°	%
Bajo	10	19.2	11	21.2
Medio	41	78.8	38	73.1
Alto	1	1.9	3	5.8
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Test de Liderazgo Docente

**Descripción:**

En la Tabla 2, observamos que el 78.8% de los docentes obtienen nivel medio de habilidad personal y el 19.2% tienen nivel bajo, en tanto que el 73.1% de los docentes obtienen nivel medio de habilidad profesional y el 21.2% tienen nivel bajo.



Fuente: Tabla N° 2.

***Figura 3. Niveles de las dimensiones del liderazgo docente de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.***



**Tabla 3.**

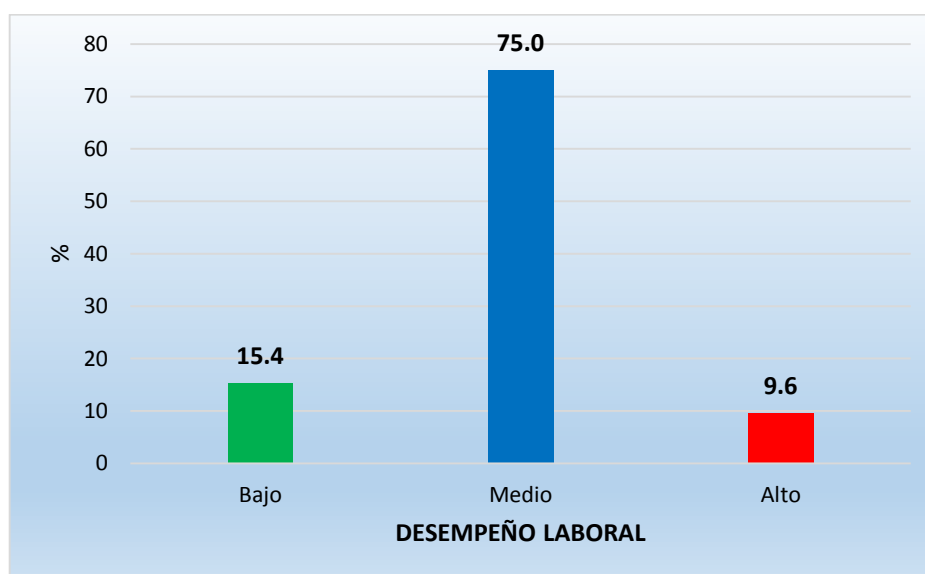
**Nivel de Desempeño laboral de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.**

VARIABLE 2	Escala	N°	%
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Bajo	20 - 34	8	15.4
Medio	35 - 49	39	75.0
Alto	50 - 60	5	9.6
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Test de Desempeño laboral.

**Descripción:**

En la Tabla 3, observamos que el 75.0% de los docentes obtienen nivel medio de desempeño laboral, el 15.4% tienen nivel bajo, el 9.6% de los docentes obtienen nivel alto de desempeño laboral.



Fuente: Tabla N° 3.

**Figura 3. Nivel de Desempeño laboral de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.**

**Tabla 4.**

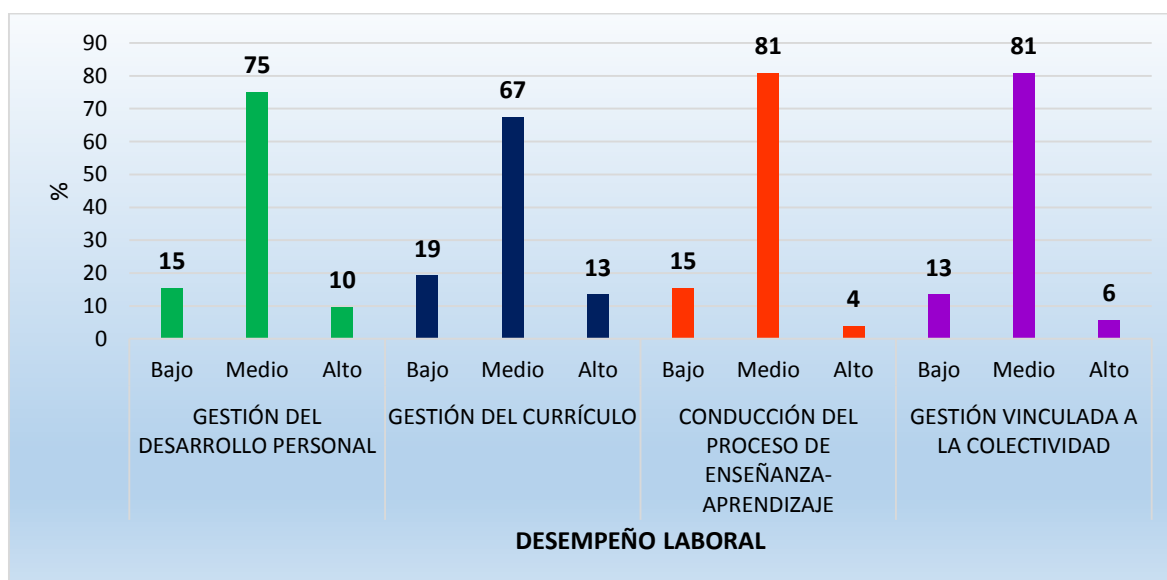
***Niveles de las dimensiones del desempeño laboral de los docentes de la I.E. “San Juan”, Trujillo - 2018.***

Nivel	Gestión del desarrollo personal		Gestión del currículo		Conducción enseñanza-aprendizaje		Gestión vinculada a la colectividad	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Bajo	8	15.4	10	19.2	8	15.4	7	13.5
Medio	39	75.0	35	67.3	42	80.8	42	80.8
Alto	5	9.6	7	13.5	2	3.8	3	5.8
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Test de Desempeño laboral.

**Descripción:**

En la Tabla 4, observamos que el 75.0% de los docentes obtienen nivel medio de gestión del desarrollo personal, el 67.3% tienen nivel medio de gestión del currículo, el 80.8% tienen nivel medio en la conducción enseñanza aprendizaje, en tanto que el 80.8% de los docentes obtienen nivel medio en la gestión vinculada a la colectividad.



Fuente: Tabla 4.

***Figura 4. Niveles de las dimensiones del desempeño laboral de los docentes de la I.E. “San Juan”, Trujillo - 2018.***

## B. Prueba de normalidad

Tabla 5.

*Prueba de normalidad del liderazgo docente y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.*

PRUEBAS DE NORMALIDAD			
VARIABLES / DIMENSIONES	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Liderazgo docente</b>	<b>0.181</b>	<b>52</b>	<b>0.000</b>
Habilidad personal	0.248	52	0.000
Habilidad profesional	0.138	52	0.015
<b>Desempeño laboral</b>	<b>0.110</b>	<b>52</b>	<b>0.161</b>
Gestión del desarrollo personal	0.185	52	0.000
Gestión del currículo	0.203	52	0.000
Conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje	0.154	52	0.004
Gestión vinculada a la colectividad	0.127	52	0.035

Fuente: Test de Liderazgo docente y Desempeño laboral.

### Descripción:

En la Tabla 5, se observa que la prueba de Kolmogorov Smirnov para muestras mayores a 50 ( $n > 50$ ) que prueba la normalidad de los datos de variables en estudio, donde se muestra que los niveles de significancia para ambas variables son menores al 5% ( $p < 0.05$ ), demostrándose que los datos se distribuyen de manera no normal; por lo cual es necesario utilizar la prueba no paramétrica correlación de Spearman, para determinar la relación entre el liderazgo docente y el desempeño laboral.

### C. Correlación de variables:

Tabla 6.

*El liderazgo docente y su relación con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.*

CORRELACIÓN DE SPEARMAN		LIDERAZGO DOCENTE
	<b>Correlación de Spearman</b>	<b>0.897</b>
DESEMPEÑO LABORAL	Sig. (bilateral)	0.000
	N	52

Fuente: Test de Liderazgo docente y Desempeño laboral.

#### Descripción:

En la Tabla 6 se observa que el coeficiente de correlación de spearman es  $R_{ho} = 0.897$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que el liderazgo docente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.

**Tabla 7.**

***El liderazgo docente y su relación con la gestión del desarrollo personal de los docentes de la I.E. “San Juan”, Trujillo - 2018.***

CORRELACIÓN DE SPEARMAN		LIDERAZGO DOCENTE
GESTIÓN DEL DESARROLLO PERSONAL	<b>Correlación de Spearman</b>	<b>0.880**</b>
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	52

Fuente: Test de Liderazgo docente y Desempeño laboral.

**Descripción:**

En la Tabla 7 se observa que el coeficiente de correlación de spearman es  $R_{ho} = 0.880$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que el liderazgo docente se relaciona significativamente con la gestión del desarrollo personal de los docentes de la I.E. “San Juan”, Trujillo - 2018.

**Tabla 8.**

***El liderazgo docente y su relación con la gestión del currículo de los docentes de la I.E. “San Juan”, Trujillo - 2018.***

CORRELACIÓN DE SPEARMAN		LIDERAZGO DOCENTE
	<b>Correlación de Spearman</b>	<b>0.814**</b>
GESTIÓN DEL CURRÍCULO	Sig. (bilateral)	0.000
	N	52

Fuente: Test de Liderazgo docente y Desempeño laboral.

**Descripción:**

En la Tabla 8 se observa que el coeficiente de correlación de spearman es  $R_{ho} = 0.814$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que el liderazgo docente se relaciona significativamente con la gestión del currículo de los docentes de la I.E. “San Juan”, Trujillo - 2018.

**Tabla 9.**

***El liderazgo docente y su relación con la conducción enseñanza aprendizaje de los docentes de la I.E. “San Juan”, Trujillo - 2018.***

CORRELACIÓN DE SPEARMAN		LIDERAZGO DOCENTE
CONDUCCIÓN ENSEÑANZA- APRENDIZAJE	<b>Correlación de Spearman</b>	<b>0.868**</b>
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	52

Fuente: Test de Liderazgo docente y Desempeño laboral.

**Descripción:**

En la Tabla 9 se observa que el coeficiente de correlación de spearman es  $R_{ho} = 0.868$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que el liderazgo docente se relaciona significativamente con la conducción enseñanza aprendizaje de los docentes de la I.E. “San Juan”, Trujillo - 2018.

**Tabla 10.**

***El liderazgo docente y su relación con la gestión vinculada a la colectividad de los docentes de la I.E. “San Juan”, Trujillo - 2018.***

CORRELACIÓN DE SPEARMAN		LIDERAZGO DOCENTE
	<b>Correlación de Spearman</b>	<b>0.880**</b>
GESTIÓN VINCULADA A LA COLECTIVIDAD	Sig. (bilateral)	0.000
	N	52

Fuente: Test de Liderazgo docente y Desempeño laboral.

**Descripción:**

En la Tabla 10 se observa que el coeficiente de correlación de spearman es  $R_{ho} = 0.880$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que el liderazgo docente se relaciona significativamente con la gestión vinculada a la colectividad de los docentes de la I.E. “San Juan”, Trujillo - 2018.



**Tabla 11.**

***La Habilidad personal y su relación con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. “San Juan”, Trujillo - 2018.***

CORRELACIÓN DE SPEARMAN		DESEMPEÑO LABORAL
	<b>Correlación de Spearman</b>	<b>0.902**</b>
HABILIDAD PERSONAL	Sig. (bilateral)	0.000
	N	52

Fuente: Test de Liderazgo docente y Desempeño laboral.

**Descripción:**

En la Tabla 11 se observa que el coeficiente de correlación de spearman es  $R_{ho} = 0.902$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que la habilidad personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. “San Juan”, Trujillo - 2018.

**Tabla 12.**

***La Habilidad profesional y su relación con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. “San Juan”, Trujillo - 2018.***

CORRELACIÓN DE SPEARMAN		DESEMPEÑO LABORAL
	<b>Correlación de Spearman</b>	<b>0.897**</b>
HABILIDAD PROFESIONAL	Sig. (bilateral)	0.000
	N	52

Fuente: Test de Liderazgo docente y Desempeño laboral.

**Descripción:**

En la Tabla 12 se observa que el coeficiente de correlación de spearman es  $R_{ho} = 0.897$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que la habilidad profesional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. “San Juan”, Trujillo - 2018.

#### **IV.- DISCUSIÓN DE RESULTADOS:**

En la Tabla 1, observamos que el 76.9% de los docentes obtienen nivel medio de liderazgo docente, el 19.2% tienen nivel bajo, el 3.8% de los docentes obtienen nivel alto de liderazgo docente. Aquí se coincide con García y Magaz (1995), quienes plantean que el liderazgo es la capacidad de influencia sobre un grupo de personas para alcanzar las metas respectivas; es un proceso de influencia, de guía o dirección a los participantes del grupo a conseguir los objetivos y metas institucionales, con éxito. Además, los líderes como todas las personas poseen múltiples virtudes y defectos que deben reconocer; esto supone mirarse a sí mismo, conocerse primero con el fin de comprender a los otros y manifestar lo que desea conseguir, lo que quiere lograr con la ayuda de todos para alcanzar el éxito. El autoanálisis nos llevará a comprendernos para luego entender a los otros y, así, llegar a lograr la mejora de nuestra actuación como líder, sea para beneficiarnos personalmente o a nuestra organización (Aguilar, 2005)

En la Tabla 2, observamos que el 78.8% de los docentes obtienen nivel medio de habilidad personal y el 19.2% tienen nivel bajo, en tanto que el 73.1% de los docentes obtienen nivel medio de habilidad profesional y el 21.2% tienen nivel bajo. Según Orr (1998), son motivadores. Las motivaciones son los resultados del optimismo y se caracterizan por ser personas entusiastas. Saben comunicar y escuchan. Las habilidades de comunicación dependen de las habilidades de saber. Son confiables. Toda confianza se espera firme y segura. Confiar en otros un bien, secretos, sin más requisito que la buena fe. Tienen personalidades y caracteres íntegros. Por otro lado, las habilidades profesionales son capacidades educativas de poseer los conocimientos, la mentalidad, las costumbres de acción y pensamiento, la habilidad de indagación, cuestionamiento y problematización, y la visión; deben estar listos para solucionar conflictos, a la experimentación y evaluación de consecuencias; a poseer las destrezas para crear áreas y desempeños cuidadosos, dedicados, respetuosos, honestos, inspiradores, preocupados, y que ayuden a desarrollar grupos de aprendizaje donde se establezca la democracia, la igualdad, la variedad y justicia social (Aguilar, 2005)

En la Tabla 3, observamos que el 75.0% de los docentes obtienen nivel medio de desempeño laboral, el 15.4% tienen nivel bajo, el 9.6% de los docentes obtienen

nivel alto de desempeño laboral. En este sentido Espinoza, Vilca y Parlona (2014), expresan que, en los contextos pedagógicos, los desempeños docentes son actividades pedagógicas que realizan los docentes con el estudiante en el aula de clase, empleando una serie de metodologías y estrategias, para lograr el éxito en sus propuestas curriculares de aprendizaje. El Ministerio de Educación del Perú (2008), en las propuestas de la carrera pública magisterial, se refieren a los profesores como un mediadores y no transmisores del conocimiento, para lo que se necesita poseer actitudes críticas, creativas, y favorables a los cambios; además, deben contar con una vasta cultura general y capacidades para la guía, motivación y formación integral de los estudiantes, así como laborar con padres de familia y comunidad.

En la Tabla 4, observamos que el 75.0% de los docentes obtienen nivel medio de gestión del desarrollo personal, el 67.3% tienen nivel medio de gestión del currículo, el 80.8% tienen nivel medio en la conducción enseñanza aprendizaje, en tanto que el 80.8% de los docentes obtienen nivel medio en la gestión vinculada a la colectividad, Gimeno y Pérez (1994), constatan que el desarrollo de la persona en forma continua está conceptualizado como progreso de la profesión, que se basa en promover las motivaciones intrínsecas hacia los crecimientos personales y profesionales, y se conciben como procesos continuos y autosostenibles. Asimismo, Gimeno y Pérez (1994),

En referencia a la gestión vinculada a la colectividad, sostiene que la exigencia y el cambio permanente en los ámbitos educativos, exigen docentes reflexivos, investigadores de sus prácticas, que examinen con atención el proceso de aprendizaje y enseñanza y que propongan alternativas y soluciones que promuevan participaciones en la sociedad, ayudándose con investigaciones acciones desde enfoques críticos.

El coeficiente de correlación de spearman es  $R_{ho} = 0.897$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que el liderazgo docente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes. Esto quiere decir que “a mayor nivel de Liderazgo docente, mayor nivel de Desempeño laboral y a menor nivel de Liderazgo docente, menor nivel de Desempeño laboral”. Un correcto desempeño laboral exige

un liderazgo docente. Aguilar (2005), dice que los líderes educativos, deben poseer los conocimientos, la mentalidad, las costumbres de acción y pensamiento, la habilidad de indagación, cuestionamiento y problematización, y la visión; deben estar listos para solucionar conflictos, a la experimentación y evaluación de consecuencias; a poseer las destrezas para crear áreas y desempeños cuidadosos, dedicados, respetuosos, honestos, inspiradores, preocupados, y que ayuden a desarrollar grupos de aprendizaje donde se establezca la democracia, la igualdad, la variedad y justicia social. Los líderes educativos deben ser visionarios que sueñen solos y con los demás; pragmatistas que evalúen cuidadosamente los efectos de sus actos. Deben tener hábitos de indagación, investigación; deben ser constantes estudiosos de la escolaridad, de las enseñanzas y de los aprendizajes, con un ánimo de aventura y actitudes humildes. Los líderes educativos en el nuevo milenio son, en propiedad, practicantes sofisticados. También Montalvo (2011), expresa que los desempeños docentes califican las cualidades profesionales que se esperan realicen los profesores; miden diversas cualidades como: Mujer-hombre, conducta en su labor, comportamiento, puntualidad, estar dispuesto a trabajar, ser disciplinado, mostrar compromiso con la institución, progresos pedagógicos, innovaciones.

## V.-CONCLUSIONES:

- 5.1 Observamos que la correlación es  $R_{ho} = 0.897$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que el liderazgo docente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.
- 5.2 Observamos que la correlación es  $Rho = 0.880$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que el liderazgo docente se relaciona significativamente con la gestión del desarrollo personal de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.
- 5.3 Observamos que la correlación es  $Rho = 0.814$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que el liderazgo docente se relaciona significativamente con la gestión del currículo de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.
- 5.4 Observamos que la correlación es  $Rho = 0.868$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que el liderazgo docente se relaciona significativamente con la conducción enseñanza aprendizaje de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.
- 5.5 Observamos que la correlación es  $R_{ho} = 0.880$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que el liderazgo docente se relaciona significativamente con la gestión vinculada a la colectividad de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo – 2018.

- 5.6 Observamos que la correlación es  $R_{ho} = 0.902$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que la habilidad personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.
- 5.7 Observamos que la correlación es  $R_{ho} = 0.897$  (existiendo una alta relación positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que la habilidad profesional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. "San Juan", Trujillo - 2018.

## **VI.- RECOMENDACIONES**

- 6.1** Las autoridades correspondientes deben aplicar esta investigación en instituciones educativas de otras realidades y docentes de diferentes áreas y especialidades a fin de conocer la importancia del desarrollo del liderazgo docente y el desempeño laboral en el proceso de aprendizaje, puesto que los resultados obtenidos en este tipo de correlaciones son solo válidos para la población estudiada.
- 6.2** A los directores deben implementar programas educativos dentro de sus instituciones, orientados a mejorar el liderazgo y el desempeño laboral de los docentes para elevar la calidad educativa.
- 6.3** A los docentes deben capacitarse continuamente para mejorar el liderazgo docente y el desempeño laboral para elevar el rendimiento académico de los alumnos.
- 6.4** Difundir los resultados de Investigación a fin de solucionar la problemática detectada.



## VII.- REFERENCIAS

- Aguilar, D. (2005) *Liderazgo y Gestión Educativa*. Recuperado de:  
<http://www.monografias.com/trabajos87/gestion-y-liderazgo-educativo/gestion-y-liderazgo-educativo.shtml>.
- Aguirre, H. y Villarreal, M. (2012) *El liderazgo estratégico*. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: Buscando la excelencia en la administración de la empresa. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/ce/2012/>.
- Agustín (2014) *Liderazgo Docente y Disciplina en el Aula*. Estudio realizado en establecimientos públicos del nivel primario, distrito No. 09-0102 del área urbana de Quetzaltenango. Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar.
- Alván, R. y López, J. (2012) Universidad César Vallejo. Trujillo. *Relación entre el liderazgo de los docentes y la práctica de valores de los alumnos del 6º grado de las instituciones educativas de Alto Trujillo – El porvenir, año 2012*.
- Calderón, M., Chávarry P. y Chanduví, R. (2016) *Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente en Institución Educativa del nivel primario. Lambayeque. Universidad Señor de Sipán*.
- Cano, E. (2007) *Cómo mejorar las competencias de los docentes. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado. España*.
- Cane, M. (2009) *Teorías del Liderazgo*.  
Recuperado de: <http://manuelgross.bligoo.com/20111027-estas-son-las-cuatro-principales-teorias-del-liderazgo>
- CIDPE. (2002) *Liderazgo Docente. Trujillo, Perú. PLANCAD*.
- De La Cruz, M. (2011) *Evaluación del desempeño de los docentes del Centro de Educación General Básica " Carlos Espinosa Larrea", del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena*. Propuesta: Diseño de un plan de mejoras. Ecuador. Universidad De Guayaquil.
- Del Moral, M. y Rodríguez, R. (2008) *Experiencias docentes y Tic*. España. Octaedro.
- Espinoza, J., Vilca, C. Parlona, J. (2014) *El desempeño docente y el rendimiento académico en el curso de aritmética: conjuntos, lógica proposicional del cuarto grado de educación secundaria de la Institución Educativa Pamer de Zárate - San Juan de Lurigancho - Lima – 2014*. Lima. UNE "Enrique Guzmán y Valle"

- Fishman, D. (2000) *El camino del líder*. Lima, Perú: UPC.
- García, P y Magáz, M. (1995) *Agresividad y retraimiento social*. Barcelona. Ediciones Albor.
- Gil, F. y otros (2013) *El liderazgo educativo en el contexto del aula*. Santander. Universidad de Cantabria.
- Gimeno, J. y Pérez, A (1994) *Comprender y Transformar la Enseñanza*. España: I Morata.
- Grinberg, J. (1999) *El papel del docente líder. "El rol del docente en la escuela del nuevo milenio"*. Primer Coloquio Universidad Torcuato Di Tella – The University of New México.
- Guerrero, L. (2008) Perú: *Desarrollo docente, aportes para el debate*. Revista Foro Educativo.
- Haggai, J. (1986) *Liderazgo que perdura*. El Paso –Texas, EE.UU: Mundo Hispano.
- Izquierdo y Lozano (2014) UCV y UPAO. Trujillo. En su estudio denominado: *Una educación orientada a la gestión del conocimiento en los docentes de las universidades privadas de Trujillo*. Trujillo. UCV y UPAO.
- Klingner, E. y Nalbandian, J. (2002) *Administración del Personal en el Sector Público*. México. ELIAC.
- Loza (2014) *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Particular "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto*. Lima. Universidad San Martín de Porres.
- Maciel, C. (2005) *La Formación Docente: Mitos Problemas y Realidades*, en Protagonismo Docente en el Cambio Educativo. PRELAC.
- Mairena, E. (2015) *Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los Departamentos de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas*. Managua. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Martínez (2013) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Mateo, J. (2005) *La Evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Perú. ICEHORSORI.

- Mesías (2013) *Influencia del liderazgo educativo en las relaciones interpersonales de la Escuela "Pedro Vicente Maldonado" del Cantón Pujilí*, Provincia de Cotopaxi durante el año lectivo 2011-2012. Ecuador. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Ministerio de Educación del Perú (2007) *Sistema de evaluación de desempeño docente SEDD*. Programa de educación en áreas rurales PEAR. Lima. MED, Gestión pedagógica.
- Ministerio de Educación del Perú (2008). *Nueva carrera pública magisterial*. Ley N° 29062. Lima.
- Montalvo, W. (2011) *El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí - 2008*. Lima. Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Muchinsky, M. (2002) *Psicología aplicada al trabajo*. México. Editorial Thompson Learning.
- Murillo, J. (2006) *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Orr, A. (1998) *Liderazgo que realiza*. Alberta, Canadá. Leadership Essentials Press.
- Ponce, Z. (2005) El desempeño profesional pedagógico del tutor del docente en formación en la escuela primaria como microuniversidad. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.
- Reyes, L. (2006) *Estándares de Desempeño Docente*. Santiago de Chile. Universidad Católica Silva Henríquez.
- Sandoval, J. (2014) *Gestión administrativa y desempeño docente en los Institutos Superiores de Pacasmayo, 2014*. Trujillo. UCV.
- Santa Cruz (2015) *Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo*, Perú. Trujillo. Universidad César Vallejo.
- Tejada, J. y Giménez, V. (2006) *Formación de Formadores*. España. Thomson.
- Vaillant, D. (2008) *Algunos marcos referenciales para la evaluación del desempeño docente en América latina*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa.

VIII.-ANEXOS

Anexo N° 01

**TEST DE LIDERAZGO DOCENTE**

APELLIDOS Y NOMBRES: \_\_\_\_\_

N°	INDICADORES	1	2	3
<b>Habilidades personales</b>				
1	¿Contagia entusiasmo al realizar una actividad en equipo?			
2	¿Te agrada alentar a las personas desanimadas?			
3	¿Toma usted iniciativa para realizar acciones que permitan el logro de metas?			
4	¿Te consideras una persona influyente en tus relaciones con los demás?			
5	¿Muestras en ocasiones pesimismo o falta de ánimo ante alguna adversidad?			
6	¿Tienes capacidad asertiva para escuchar a los demás?			
7	¿Te agrada atender inquietudes y consultas de otros?			
8	¿Consideras que tienes buena habilidad para comunicarte y escuchar a los demás?			
9	¿Tú comunicación contribuye al bienestar de los que te escuchan?			
10	¿Te sientes con libertad al comunicarte con otros?			
11	¿Tus actos y opinión, generan un clima de confiabilidad hacia los demás?			
12	Cuándo tomas decisiones ¿Evalúas las posibles alternativas para evitar el fracaso?			
13	¿Las personas con las que interactúas tienen confianza en ti?			
14	¿Las decisiones que tomas son razonables y oportunas?			
15	Al experimentar situaciones desconocidas ¿Procedes con fe y con disposición de éxito?			
16	¿Actúas con integridad ante cualquier situación, sea positiva o negativa?			
17	¿Cumples con los acuerdos establecidos democráticamente?			
18	¿Responderías con la verdad, si ello te costaría un precio muy elevado?			
19	¿Aceptas estrictamente las leyes y normas establecidas?			
20	¿Evalúas a tus alumnos con justicia?			
21	¿Concluyes con todas tus actividades programadas?			
22	Ante la adversidad ¿Persistes en lograr tu propósito?			
23	En la actualidad ¿Tienes proyectos sin terminar?			
24	¿Desistes de alguna tarea iniciada cuando no puedes continuar?			
25	¿Consideras que la perseverancia y la tenacidad son muy importante para el ejercicio del liderazgo?			
<b>Habilidades profesionales</b>				
26	¿Tienes el dominio de los contenidos que impartes en clase?			

27	¿Tus clases son interactivas e interesantes?			
28	¿Utilizas variedad de métodos, estrategias y técnicas en tu labor docente?			
29	¿Organizas a tus alumnos en comisiones para el desarrollo de actividades pedagógicas?			
30	¿Consideras necesario el uso de materiales didácticos en el dictado de tus clases?			
31	¿Existe coherencia moral entre tus acciones y desempeño docente?			
32	¿Aplicas méritos y deméritos en la evaluación de conductas del alumno?			
33	¿Eres modelo para promover en los alumnos el criterio de decir la verdad?			
34	¿Consideras importante la integridad en el desempeño de tu labor docente?			
35	¿Te muestras diligente para motivar a tus alumnos en la práctica de valores?			
36	¿Asistes puntualmente a tus clases?			
37	¿Elaboras los medios y materiales para cada sesión de aprendizaje?			
38	¿Evalúas e informas a tus alumnos los calificativos oportunamente?			
39	¿Concluyes responsablemente con tus actividades programadas?			
40	¿Tienes actualizado tus documentos normativos en tu carpeta pedagógica?			
41	¿Asistes puntualmente a las actividades cívicas, deportivas, culturales, sociales, y otros que organiza tu Institución Educativa?			
42	¿Promueves de manera permanente el funcionamiento de la escuela de padres de tu aula?			
43	¿Tiene importancia para ti la participación docente en la vida institucional?			
44	¿Participas en comisiones que organiza tu Institución Educativa?			
45	¿Planificas acciones que permite las mejoras de tu Institución Educativa?			
46	¿Consideras en tu accionar diario pasos necesarios para llevar a cabo actividades que amenicen y fomenten la convivencia?			
47	¿Eres proclive a mantener una buena convivencia en el aula?			
48	¿Tienes interés para promover un clima de convivencia armoniosa en tu aula?			
49	¿Resuelves los conflictos interpersonales de los alumnos con facilidad?			
50	¿Te consideras un profesional con dominio de grupo?			
<b>TOTAL</b>				

- 1= Nunca**  
**2= Casi siempre**  
**3=Siempre**

## TEST DE DESEMPEÑO LABORAL

APELLIDOS Y NOMBRES: \_\_\_\_\_

N°	INDICADORES	1	2	3
<b>GESTION DEL DESARROLLO PERSONAL</b>				
1	¿Ha realizado estudios de capacitación y perfeccionamiento?			
2	¿Cumple con la normativa?			
3	¿Demuestra vocación pedagógica?			
4	¿Tiene capacidad para actuar con justicia y realismo?			
5	¿Le satisface la labor que realiza?			
<b>GESTIÓN DEL CURRÍCULO</b>				
6	¿Aplica instrumentos de diagnóstico para la planificación del proceso pedagógico?			
7	¿Demuestra conocimiento sobre los estudiantes para la programación del proceso pedagógico?			
8	¿Proyecta resultados en el aprendizaje?			
9	¿Emplea diferentes recursos didácticos para sus clases?			
10	¿Utiliza recursos tecnológicos?			
<b>CONDUCCIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE</b>				
11	¿Formula estrategias de aprendizajes claras, apropiadas para todos los alumnos y coherentes en el marco curricular?			
12	¿Domina los contenidos programáticos?			
13	¿Propicia el clima de equidad, confianza, libertad y respeto en su interacción con los alumnos y de ellos entre sí?			
14	¿Conoce los aprendizajes previos para utilizarlo en el proceso pedagógico?			
15	¿Usa procedimientos, técnicas e instrumentos para evaluar el aprendizaje?			
<b>GESTIÓN VINCULADA A LA COLECTIVIDAD</b>				
16	¿Participa en las actividades que realiza la institución?			
17	¿Muestra disposición para trabajar en equipo?			
18	¿Tiene capacidad para compartir experiencias con sus pares?			
19	¿Es flexible para aceptar la diversidad de opinión de los estudiantes?			
20	¿Tiene predisposición para aceptar diálogos con los miembros de la comunidad?			
<b>TOTAL</b>				

**1= Nunca**

**2= Casi siempre**

**3=Siempre**

## Anexo N° 02

### Ficha técnica del Instrumento de Liderazgo docente

- 1. Nombre :**  
Test de Liderazgo Docente.
- 2. Autor (es) :**  
Alván, R. y López, J. (2012) Trujillo.
- 3. Adaptación:**  
Aguilar López, Rosmery Janet  
Alayo Cahuana, Carlomagno Enrique
- 4. Ámbito de aplicación :**  
Educativo
- 5. Propósito :**  
El siguiente test tiene como finalidad diagnosticar de manera individual el nivel de desarrollo del liderazgo docente en la I. E. "San Juan" de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.
- 6. Usuarios :**  
Está dirigida a docentes de Educación Básica Regular (Secundaria).
- 7. Forma de aplicación :**  
Individual
- 8. Duración:**  
60 minutos
- 9. Puntuación:** La puntuación se distribuye en tres niveles:  
Bajo (50 - 75), Medio (76 - 113) y Alto (114 - 150).
- 10. Validez :**  
La validación fue de contenido, validada por tres expertos, que tienen el grado de doctor y maestría, siendo: Dr. Edgardo Omero García Fernández, Mg. Paola Janet Sánchez Luján, Mg. Álvaro Alcides Agreda Reyes
- 11. Confiabilidad :**  
Se aplicó una prueba piloto, en una muestra aleatoria de 20 docentes de la Institución Educativa "El Buen Pastor" de la provincia de Julcan. Asimismo, la confiabilidad se realizó por el método de consistencia interna, empleando el coeficiente alfa de Cronbach, en donde se evidencia un coeficiente de confiabilidad mayor o igual a  $K = 0.888$

## Ficha técnica del Instrumento de Desempeño laboral

1. **Nombre :**  
Test Desempeño laboral
2. **Autor (es) :**  
De La Cruz, M. (2011) Ecuador.
3. **Adaptación:**  
Aguilar López, Rosmery Janet  
Alayo Cahuana, Carlomagno Enrique
4. **Ámbito de aplicación :**  
Educativo
5. **Propósito :**  
El siguiente test tiene como finalidad diagnosticar de manera individual el nivel de desarrollo del desempeño laboral docente en la I. E. "San Juan" de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.
6. **Usuarios :**  
Está dirigida a docentes de Educación Básica Regular (Secundaria).
7. **Forma de aplicación :**  
Individual
8. **Duración:**  
60 minutos
9. **Puntuación:** La puntuación se distribuye en tres niveles:  
Bajo (20 - 30), Medio (31 - 45) y Alto (46 - 60).
10. **Validez :**  
La validación fue de contenido, validada por tres expertos, que tienen el grado de doctor y maestría, siendo: Dr. Edgardo Omero García Fernández, Mg. Paola Janet Sánchez Luján, Mg. Álvaro Alcides Agreda Reyes
11. **Confiabilidad :**  
Se aplicó una prueba piloto, en una muestra aleatoria de 20 docentes de la Institución Educativa "El Buen Pastor" de la provincia de Julcan. Asimismo, la confiabilidad se realizó por el método de consistencia interna, empleando el coeficiente alfa de Cronbach, en donde se evidencia un coeficiente de confiabilidad mayor o igual a  $K = 0.888$



Anexo N° 03

**MATRIZ DE VALORACIONES DEL COEFICIENTE DE VALIDEZ PARA CADA ITEM DEL TEST DE DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN VALORACION DE EXPERTOS**

ITEM	V AIKEN	P-VALOR	CONTRASTE	DESCRIPTOR
1	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
2	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
3	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
4	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
5	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
6	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
7	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
8	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
9	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
10	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
11	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
12	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
13	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
14	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
15	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
16	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
17	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
18	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
19	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
20	1	0.001	P < 0,01	VALIDO

**FUENTE:** Matrices de calificación de expertos.

**Interpretación**

De acuerdo a los resultados de la matriz, se aprecia que todos los ítems del instrumento para medir el desarrollo de desempeño laboral, evidencian coeficientes de validez de Aiken iguales a 1; además la docimasia estadística permite establecer que cada uno de los ítems son significativos al 0,01, lo cual implica que son válidos y en consecuencia el instrumento es válido para medir objetivamente el desempeño laboral.

**MATRIZ DE VALORACIONES DEL COEFICIENTE DE VALIDEZ PARA CADA ITEM DEL TEST DE  
LIDERAZGO DOCENTE, SEGÚN VALORACION DE EXPERTOS**

ITEM	V AIKEN	P-VALOR	CONTRASTE	DESCRIPTOR
1	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
2	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
3	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
4	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
5	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
6	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
7	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
8	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
9	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
10	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
11	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
12	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
13	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
14	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
15	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
16	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
17	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
18	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
19	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
20	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
21	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
22	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
23	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
24	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
25	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
26	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
27	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
28	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
29	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
30	1	0.001	P < 0,01	VALIDO

31	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
32	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
33	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
34	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
35	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
36	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
37	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
38	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
39	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
40	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
41	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
42	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
43	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
44	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
45	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
46	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
47	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
48	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
49	1	0.001	P < 0,01	VALIDO
50	1	0.001	P < 0,01	VALIDO

**FUENTE:** Matrices de calificación de expertos.

### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados de la matriz, se aprecia que todos los ítems del instrumento para medir el desarrollo de liderazgo docente, evidencian coeficientes de validez de Aiken iguales a 1; además la docimasia estadística permite establecer que cada uno de los ítems son significativos al 0,01, lo cual implica que son válidos y en consecuencia el instrumento es válido para medir objetivamente el liderazgo docente.

## LISTA DE CONFIBILIDADEL TEST DE DESEMPEÑO LABORAL

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,888	20

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	,16,4500	44,892	,576	,884
ITEM2	15,0500	43,524	,661	,881
ITEM3	15,5500	43,734	,566	,886
ITEM4	15,6000	47,516	,109	,892
ITEM5	,16,4000	43,989	,621	,892
ITEM6	15,8000	42,274	,795	,880
ITEM7	15,8000	44,274	,641	,881
ITEM8	15,7500	42,776	,767	,887
ITEM9	15,1000	43,463	,556	,886
ITEM10	15,7500	42,882	,902	,918
ITEM11	15,6000	47,516	,109	,892
ITEM12	15,7000	42,905	,791	,880
ITEM13	,16,4000	42,989	,779	,881
ITEM14	,16,4000	45,042	,454	,887
ITEM15	15,8500	42,766	,858	,880
ITEM16	15,5500	44,155	,507	,887
ITEM17	15,6000	47,516	,109	,892
ITEM18	15,7000	44,642	,417	,889
ITEM19	15,6500	42,871	,703	,882
ITEM20	15,7500	45,555	,573	,889

### Interpretación

El coeficiente de alfa de Cronbach obtenido es de  $K=0.888$ , lo cual significa que el instrumento para medir el desempeño laboral es confiable. Por otro lado, al efectuar el análisis ítem total, se observa que los ítems 4, 11 Y 17 debe corregirse puesto que la correlación total de elementos corregida es de  $r=0.109$ .

Finalmente se aprecia que ninguno de los ítems debe eliminarse de acuerdo a lo desplegado en la columna que referencia al “Alfa de Cronbach si el ítem ha sido eliminado”, puesto que no generan un aumento significativo del coeficiente alfa de Cronbach global. Se concluye pues en la alta consistencia interna de los ítems y consecuentemente en una alta confiabilidad del instrumento.

### ANALISIS DE CONFIBILIDAD DEL TEST DE LIDERAZGO DOCENTE

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	20

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	15,6500	42,905	,556	,890
ITEM2	15,0500	42,989	,902	,883
ITEM3	15,6000	42,092	,113	,882
ITEM4	15,7500	42,766	,791	,882
ITEM5	,16,4000	44,155	,779	,884
ITEM6	15,8000	46,261	,454	,880
ITEM7	15,8000	44,274	,858	,884
ITEM8	15,7500	42,776	,507	,881
ITEM9	15,1000	43,463	,455	,886
ITEM10	15,7500	42,882	,902	,918
ITEM11	15,8000	46,261	,454	,880
ITEM12	15,7000	42,905	,791	,880
ITEM13	,16,4000	42,989	,779	,881
ITEM14	15,6000	42,092	,113	,882
ITEM15	15,8500	42,766	,858	,880
ITEM16	15,5500	44,155	,507	,887
ITEM17	15,4500	46,261	,455	,887
ITEM18	15,7000	44,642	,417	,889
ITEM19	15,6500	42,871	,703	,882
ITEM20	15,7500	45,555	,573	,889

ITEM21	,16,4500	44,892	,576	,890
ITEM22	15,0500	43,524	,661	,883
ITEM23	15,5500	43,734	,566	,885
ITEM24	15,6500	41,734	,131	,845
ITEM25	,16,4000	43,989	,621	,884
ITEM26	15,8000	42,274	,795	,880
ITEM27	15,8000	44,274	,641	,884
ITEM28	15,7500	42,776	,767	,881
ITEM29	15,1000	43,463	,556	,886
ITEM30	15,7500	42,882	,902	,918
ITEM31	15,6000	42,092	,113	,882
ITEM32	15,7000	43,989	,791	,880
ITEM33	,16,4000	42,274	,779	,881
ITEM34	,16,4000	44,274	,454	,887
ITEM35	15,8500	42,776	,858	,880
ITEM36	15,5500	43,463	,507	,887
ITEM37	15,4500	42,882	,455	,887
ITEM38	15,7000	44,642	,417	,889
ITEM39	15,6500	42,871	,703	,882
ITEM40	15,6000	42,092	,113	,882
ITEM41	,16,4500	44,892	,576	,890
ITEM42	15,0500	43,524	,661	,883
ITEM43	15,6500	41,734	,131	,845
ITEM44	15,7500	42,092	,725	,882
ITEM45	,16,4000	43,989	,621	,884
ITEM46	15,8000	42,274	,795	,880
ITEM47	15,8000	44,274	,641	,884
ITEM48	15,7500	42,776	,767	,881
ITEM49	15,1000	43,463	,556	,886
ITEM50	15,6500	41,734	,131	,845

### Interpretación

El coeficiente de alfa de Cronbach obtenido es de  $K=0.896$ , lo cual significa que el instrumento para medir el liderazgo docente es confiable. Por otro lado, al efectuar el análisis ítem total, se observa

que los ítems 3, 14, 24, 31, 40, 43 y 50 corregirse puesto que la correlación total de elementos corregida es de  $r < 0.115$ .

Finalmente se aprecia que ninguno de los ítems debe eliminarse de acuerdo a lo desplegado en la columna que referencia al "Alfa de Cronbach si el ítem ha sido eliminado", puesto que no generan un aumento significativo del coeficiente alfa de Cronbach global. Se concluye pues en la alta consistencia interna de los ítems y consecuentemente en una alta confiabilidad del instrumento.

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**Título:** Liderazgo docente y desempeño laboral de los docentes de la I. E. "San Juan" de la ciudad de Trujillo, 2018

V A R I A B L E	D I M E N S I O N E S	I N D I C A D O R E S	OPCIONES DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						C O H E R E N C I A	R E L E V A N C I A	O B S E R V A C I O E S		
			1	2	3	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems					Relación entre el ítems y la opción de respuesta	
						SI	NO	SI	NO	SI	NO				SI	NO
L i d e r a z g o	Habilidad personal	¿Contagia entusiasmo al realizar una actividad en equipo? ¿Te agrada alentar a las personas desanimadas? ¿Toma usted iniciativa para realizar acciones que permitan el logro de metas? ¿Te consideras una persona influyente en tus relaciones con los demás? ¿Muestras en ocasiones pesimismo o falta de ánimo ante alguna adversidad? ¿Tienes capacidad asertiva para escuchar a los demás? ¿Te agrada atender inquietudes y consultas de otros? ¿Consideras que tienes buena habilidad para comunicarte y escuchar a los demás?				/	/	/	/	/	/					
						/	/	/	/	/	/	/				
						/	/	/	/	/	/	/	/			
						/	/	/	/	/	/	/	/			
						/	/	/	/	/	/	/	/			
						/	/	/	/	/	/	/	/			
						/	/	/	/	/	/	/	/			
						/	/	/	/	/	/	/	/			
						/	/	/	/	/	/	/	/			
						/	/	/	/	/	/	/	/			













## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** *TEST LIDERAZGO DOCENTE*.....

**OBJETIVO:** *DIAGNOSTICAR DE MANERA INDIVIDUAL EL NIVEL DE DESARROLLO DOCENTE*.....

**DIRIGIDO a:** *DOCENTES DE LA I.E. "SAN JUAN" DE LA CIUDAD DE TRUJILLO*.....

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** *GARCIA FERNANDEZ, EDUARDO OMERO*.....

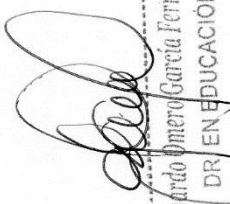
**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** *DOCTOR EN EDUCACION*.....

**VALORACIÓN:** De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo )	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel )	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

CRITERIOS	OBSERVACIÓN
1. No cumple con el criterio	
2. Bajo Nivel	
3. Moderado nivel	
4. Alto nivel	

  
Edgardo Omeroy García Fernández  
DR. EN EDUCACIÓN

**FIRMA DEL EVALUADOR**

DNI 18146658

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**Título:** Liderazgo docente y desempeño laboral de los docentes de la I. E. "San Juan" de la ciudad de Trujillo, 2018

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	OPCIONES DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						C O H E R E N C I A	O B S E R V A C I O E S		
			1	2	3	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems				Relación entre el ítems y la opción de respuesta	
						SI	NO	SI	NO	SI	NO			SI	NO
D e s e m p e ñ o L a b o r a l	Gestión del desarrollo personal	¿Ha realizado estudios de capacitación y perfeccionamiento?	/	/	/	/	/	/	/	/	/				
		¿Cumple con la normativa?	/	/	/	/	/	/	/	/	/				
		¿Demuestra vocación pedagógica?	/	/	/	/	/	/	/	/	/				
		¿Tiene capacidad para actuar con justicia y realismo?	/	/	/	/	/	/	/	/	/				
		¿Le satisface la labor que realiza?	/	/	/	/	/	/	/	/	/				
		¿Aplica instrumentos de diagnóstico para la planificación del proceso pedagógico?	/	/	/	/	/	/	/	/	/				
		¿Demuestra conocimiento sobre los estudiantes para la programación del proceso pedagógico?	/	/	/	/	/	/	/	/	/				
		¿Proyecta resultados en el aprendizaje?	/	/	/	/	/	/	/	/	/				
		¿Emplea diferentes recursos didácticos para sus clases?	/	/	/	/	/	/	/	/	/				





## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO


**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**..... *TEST DESEMPEÑO LABORAL*.....  
**OBJETIVO:**..... *DIAGNOSTICAR DE MANERA INDIVIDUAL EL NIVEL DE DESARROLLO DOCENTE.*  
**DIRIGIDO a:**..... *DOCENTES DE LA I.E. "SAN JUAN" DE LA CIUDAD DE TRUJILLO.*  
**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**..... *GARCÍA FERNÁNDEZ, EDGARDO OMERO*.....  
**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**..... *DOCTOR EN EDUCACIÓN*.....

**VALORACIÓN:** De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo )	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel )	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

CRITERIOS	OBSERVACIÓN
1. No cumple con el criterio	
2. Bajo Nivel	
3. Moderado nivel	
4. Alto nivel	

  
Edgardo Omeño García Fernández  
DR. EN EDUCACIÓN

**FIRMA DEL EVALUADOR**  
DNI. *B146658*

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**Título:** Liderazgo docente y desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, 2018

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	OPCIONES DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						C L A R I D A D	C O H E R E N C I A	R E L E V A N C I A	O B S E R V A C I O E S				
			1	2	3	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems						Relación entre el ítems y la opción de respuesta			
						SI	NO	SI	NO	SI	NO					SI	NO		
L i d e r a z g o	Habilidad personal	¿Contagia entusiasmo al realizar una actividad en equipo?				/		/		/		/							
		¿Te agrada alentar a las personas desanimadas?				/		/		/		/							
		¿Toma usted iniciativa para realizar acciones que permitan el logro de metas?				/		/		/		/							
		¿Te consideras una persona influyente en tus relaciones con los demás?				/		/		/		/							
		¿Muestras en ocasiones pesimismo o falta de ánimo ante alguna adversidad?				/		/		/		/							
		¿Tienes capacidad asertiva para escuchar a los demás?				/		/		/		/							
		¿Te agrada atender inquietudes y consultas de otros?				/		/		/		/							
		¿Consideras que tienes buena habilidad para comunicarte y escuchar a los demás?				/		/		/		/							













## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**..... *TEST LIDERARRO DOCENTE*.....

**OBJETIVO:**..... *DIAGNOSTICAR DE MANERA INDIVIDUAL EL NIVEL DE DESARROLLO DOCENTE*.....

**DIRIGIDO a:**..... *DOCENTES DE LA I.E. "SAN JUAN" DE LA CIUDAD DE TRUJILLO*.....

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**..... *AEREDA REYES ALVARO RICARDES*.....

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**..... *MAESTRO EN EDUCACIÓN*.....

**VALORACIÓN:** De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con e. criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.



Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

CRITERIOS	OBSERVACIÓN
1. No cumple con el criterio	
2. Bajo Nivel	
3. Moderado nivel	
4. Alto nivel	

**FIRMA DEL EVALUADOR**

Nombre: Ana María Reyes

DNI. : 80693998

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**Título:** Liderazgo docente y desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, 2018

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	OPCIONES DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						C O H E R E N C I A	R E L E V A N C I A	O B S E R V A C I O E S			
			1	2	3	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems					Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
						SI	NO	SI	NO	SI	NO				SI	NO	
D e s e m p e ñ o L a b o r a l	Gestión del desarrollo personal	¿Ha realizado estudios de capacitación y perfeccionamiento?	/			/			/			/					
		¿Cumple con la normativa?	/			/			/			/					
		¿Demuestra vocación pedagógica?	/			/			/			/					
		¿Tiene capacidad para actuar con justicia y realismo?	/			/			/			/					
		¿Le satisface la labor que realiza?	/			/			/			/					
		¿Aplica instrumentos de diagnóstico para la planificación del proceso pedagógico?	/			/			/			/					
	Gestión del currículo	¿Demuestra conocimiento sobre los estudiantes para la programación del proceso pedagógico?	/			/			/			/					
		¿Proyecta resultados en el aprendizaje?	/			/			/			/					
		¿Emplea diferentes recursos didácticos para sus clases?	/			/			/			/					



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO


**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** TEST DESEMPEÑO LABORAL .....  
**OBJETIVO:** DIAGNOSTICAR DE MANERA INDIVIDUAL EL NIVEL DE DESEMPEÑO DEL DELENTE .....  
**DIRIGIDO a:** DOCENTES DE LA I.E. "SAN JUAN" DE LA CIUDAD DE TRUJILLO .....  
**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** AUREDA REYES ALVARO ALCIDES .....  
**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAGISTER EN EDUCACIÓN .....

**VALORACIÓN:** De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con e. criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

CRITERIOS	OBSERVACIÓN
1. No cumple con el criterio	
2. Bajo Nivel	
3. Moderado nivel	
4. Alto nivel	

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**  
Nombre: Adoro Alcides Agredo Cortes  
DNI : 80099948



**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**Título:** Liderazgo docente y desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, 2018

V A R I A B L E	DIMENSIONES	INDICADORES	OPCIONES DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						C O H E R E N C I A	R E L E V A N C I A	O B S E R V A C I O E S			
			1	2	3	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems					Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
						SI	NO	SI	NO	SI	NO				SI	NO	
L i d e r a z g o	Habilidad personal	¿Contagia entusiasmo al realizar una actividad en equipo?				/		/		/		/					
		¿Te agrada alentar a las personas desanimadas?				/		/		/		/					
		¿Toma usted iniciativa para realizar acciones que permitan el logro de metas?				/		/		/		/					
		¿Te consideras una persona influyente en tus relaciones con los demás?				/		/		/		/					
		¿Muestras en ocasiones pesimismo o falta de ánimo ante alguna adversidad?				/		/		/		/					
		¿Tienes capacidad asertiva para escuchar a los demás?				/		/		/		/					
		¿Te agrada atender inquietudes y consultas de otros?				/		/		/		/					
		¿Consideras que tienes buena habilidad para comunicarte y escuchar a los demás?				/		/		/		/					











## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** *TEST LIDERAZGO DOCENTE*  
**OBJETIVO:** *DIAGNOSTICAR DE MANERA INDIVIDUAL EL NIVEL DE DESARROLLO DOCENTE*  
**DIRIGIDO a:** *DOCENTES DE CA I-E "SAN JUAN" DE LA CIUDAD DE TRUJILLO*  
**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** *SÁNCHEZ LUSÁN PAOLA JANET*  
**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** *MAESTRO EN EDUCACIÓN*

**VALORACIÓN:** De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir (debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

CRITERIOS	OBSERVACIÓN
1. No cumple con el criterio	
2. Bajo Nivel	
3. Moderado nivel	
4. Alto nivel	

  
FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre: PAOLA JANNET SANCHEZ LUJAN

DNI. : 18216930







## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** TEST DESEMPEÑO LABORAL .....  
**OBJETIVO:** DIAGNOSTICAR DE MANERA INDIVIDUAL EL NIVEL DE DESARROLLO DOCENTE .....  
**DIRIGIDO a:** DOCENTES DE LA I.E. "SAN JUAN" DE LA CIUDAD DE TRUJILLO .....  
**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** SÁNCHEZ LUISÁN, PAOLA JANET .....  
**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAGISTER EN EDUCACIÓN .....

**VALORACIÓN:** De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

CRITERIOS	OBSERVACIÓN
1. No cumple con el criterio	
2. Bajo Nivel	
3. Moderado nivel	
4. Alto nivel	



**FIRMA DEL EVALUADOR**

Nombre: **PAOLA JANUET SANCHEZ JUSAN**

DNI : **18216930**



## Anexo N°05

### Matriz de consistencia

**Título:** Liderazgo docente y desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, 2018

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicador
¿Cuál es la relación entre el nivel de liderazgo docente y el nivel de desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018?	<p><b>Objetivos</b></p> <p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre el nivel de liderazgo docente y el nivel de desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Identificar el nivel de liderazgo docente de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.</p> <p>Identificar el nivel de desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de</p>	<p>H<sub>1</sub>: Existe una relación alta y positiva entre el nivel de liderazgo docente y el nivel de desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.</p> <p>H<sub>0</sub>: No existe una relación alta y positiva entre el nivel de liderazgo docente y el nivel de desempeño laboral de los docentes de la I. E. “San Juan” de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.</p>	Liderazgo docente	<p>Habilidad personal</p> <p>Habilidad profesional</p>	<p>Son motivadores</p> <p>Saben comunicar y escuchan</p> <p>Son confiables</p> <p>Tienen personalidades y caracteres íntegros</p> <p>Poseen tenacidad y perseverancia</p> <p>Están dispuestos a promover mejores espacios de convivencia.</p> <p>Tienen capacidades pedagógicas para la mejor interacción en clases.</p> <p>Están motivados y contribuyen en formar valores y cambios conductuales que prioriza la escuela.</p> <p>Muestran responsabilidades en la práctica de su función pedagógica.</p> <p>Participan activamente en las actividades institucionales.</p>

	<p>Trujillo, en el año 2018.  Establecer la correlación estadística entre el nivel de liderazgo docente y el nivel de desempeño laboral de los docentes de la I. E. "San Juan" de la ciudad de Trujillo, en el año 2018.</p>		<p>Desempeño laboral</p>	<p>Gestión de desarrollo personal</p> <p>Gestión del currículo</p> <p>Conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje</p>	<p>Capacitaciones y estudios especializados.  Acatamiento de las leyes.  Demostración de vocaciones pedagógicas.  Capacidades para actuaciones justas y realistas.  Niveles de agrado con el trabajo realizado.  Utilización de instrumentos diagnósticos para planificar procesos pedagógicos.  Conocer a los alumnos para programar procesos pedagógicos.  Nivel de resultados en los aprendizajes.  Emplean diversos materiales pedagógicos en su clase.  Nivel de empleo de la tecnología.  Formulan una estrategia de aprendizaje clara, apropiada para todos los estudiantes y coherente con los marcos curriculares.  Nivel de manejo del contenido programático.  Propician climas de equidades, confianzas, libertades y respetos en sus</p>
--	--	--	--------------------------	---	---

				<p>Gestión vinculada a la colectividad</p>	<p>interacciones con los estudiantes y entre ellos.  Conocimientos del aprendizaje previo para utilizarlos en los procesos pedagógicos.  Empleo de procesos, instrumentos y métodos para la evaluación de los aprendizajes.  Niveles participativos en las acciones institucionales.  Muestran destrezas para el trabajo grupal en la tarea común.  Muestran capacidades para compartir conocimientos y experiencias con los demás.  Son flexibles para admitir las diferentes opiniones y sentimientos de los alumnos.  Disposición para realizar el diálogo con los aceptar diálogos con los actores comunales.</p>
--	--	--	--	--	---



Emblemática, Gloriosa y Sesquicentenaria  
Institución Educativa Pública  
**“San Juan”**

*“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”*

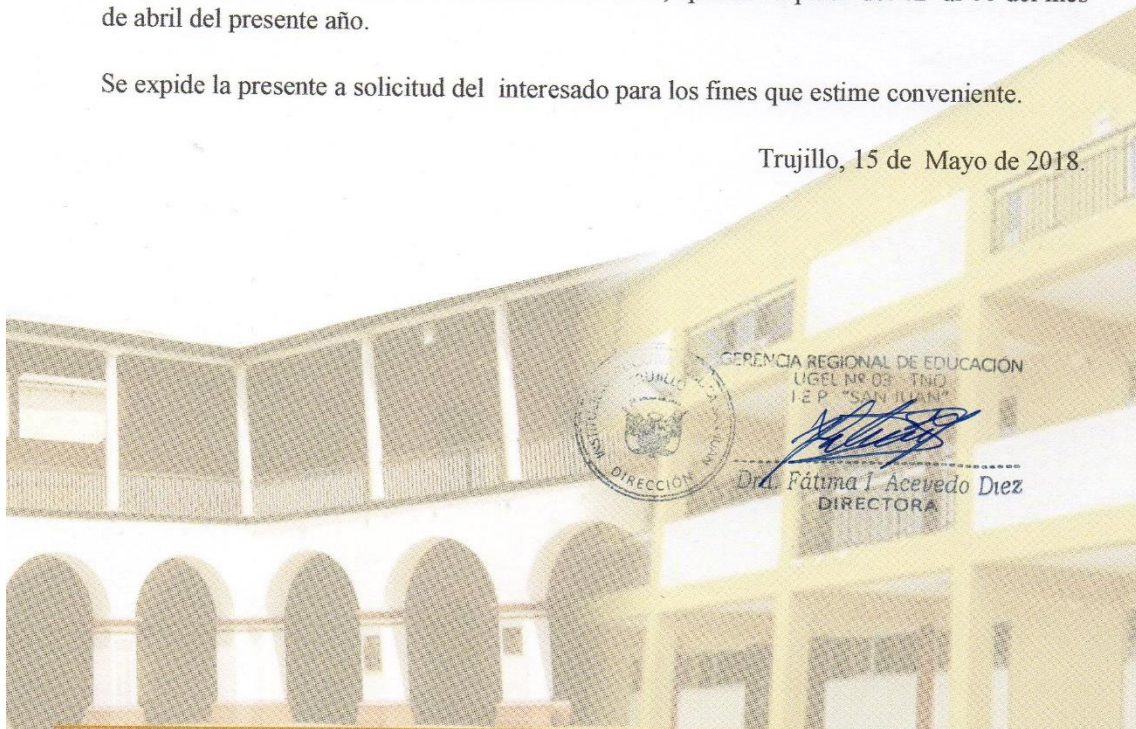
La Directora de la Institución Educativa “SAN JUAN” extiende la presente,

## **CONSTANCIA**

Al señor **CARLOMAGNO ENRIQUE ALAYO CAHUANA**, identificado con DNI. N° 80288170, alumno de la Facultad de Educación de la UCV de Trujillo, aplicó el proyecto de Test titulado **“LIDERAZGO DOCENTE Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E. “SAN JUAN” DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2018”** dirigido a docentes de nuestra Institución Educativa, aplicado a partir del 02 al 06 del mes de abril del presente año.

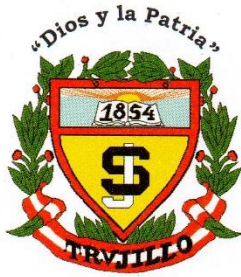
Se expide la presente a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Trujillo, 15 de Mayo de 2018.



*“164 Años de Gloria y Tradición en el Quehacer Educativo Nacional”*  
Av. Salvador Lara 450 - Urb. Huerta Grande - Telefáx: 044 - 224112 / e-mail: iep\_sanjuan\_trujillo@yahoo.es  
www.gloriososanjuantrujillo.edu.pe / fatisela@hotmail.com - TRUJILLO - PERÚ





Emblemática, Gloriosa y Sesquicentenaria  
Institución Educativa Pública  
**“San Juan”**

*“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”*

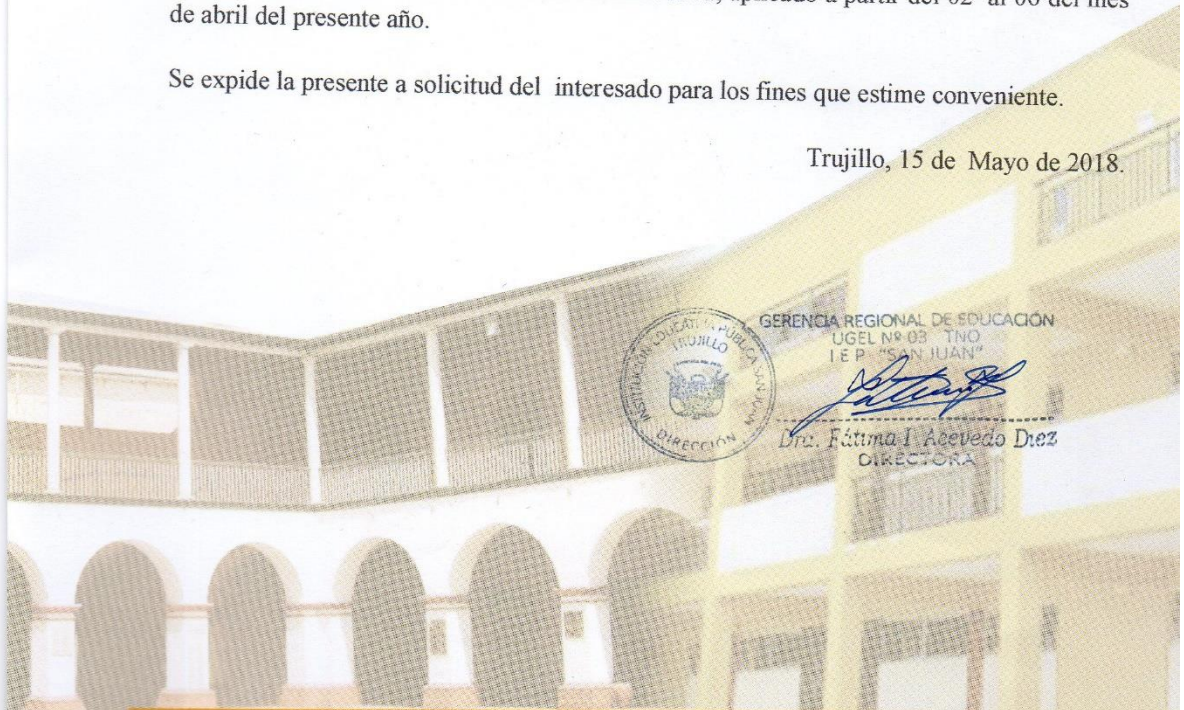
La Directora de la Institución Educativa “SAN JUAN” extiende la presente,

### **CONSTANCIA**

Al señor **ROSMERY JANET AGUILAR LOPEZ**, identificado con DNI. N° 18143222, alumna de la Facultad de Educación de la UCV de Trujillo, aplicó el proyecto de Test titulado **“LIDERAZGO DOCENTE Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E. “SAN JUAN” DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2018”** dirigido a docentes de nuestra Institución Educativa, aplicado a partir del 02 al 06 del mes de abril del presente año.

Se expide la presente a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Trujillo, 15 de Mayo de 2018.



GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN  
UGEL Nº 03 TINO  
I.E.P. “SAN JUAN”

*Fátima I. Acevedo Díez*  
Dr. Fátima I. Acevedo Díez  
DIRECTORA

*“164 Años de Gloria y Tradición en el Quehacer Educativo Nacional”*

Av. Salvador Lara 450 - Urb. Huerta Grande - Telefáx: 044 - 224112 / e-mail: iep\_sanjuan\_trujillo@yahoo.es  
www.gloriososanjuantrujillo.edu.pe / fatisela@hotmail.com - TRUJILLO - PERÚ



CK3 =SI(CJ3<=34;"Bajo";SI(CJ3<=49;"Medio";"Alto"))

	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL
	GESTIÓN DEL DESARROLLO PERSONAL								GESTIÓN DEL CURRÍCULO					CONDUCCIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE					GESTIÓN VINCULADA A LA COLECTIVIDAD					DESEMPEÑO LABORAL									
	N°	1	2	3	4	5	Ptje	Nivel	6	7	8	9	10	Ptje	Nivel	11	12	13	14	15	Ptje	Nivel	16	17	18	19	20	Ptje	Nivel	Total	Nivel		
1																																	
2																																	
3		1	3	1	3	3	2	12	Medio	2	2	3	2	2	11	Medio	3	3	2	1	2	11	Medio	2	2	3	3	1	11	Medio	45	Medio	
4		2	2	1	3	3	2	11	Medio	2	1	3	2	3	11	Medio	2	1	3	3	1	10	Medio	2	2	3	1	2	10	Medio	42	Medio	
5		3	2	1	1	2	3	9	Medio	1	2	2	2	1	8	Bajo	3	2	1	2	1	9	Medio	1	3	3	1	1	9	Medio	35	Medio	
6		4	2	3	3	1	2	11	Medio	3	2	1	2	3	11	Medio	3	1	1	3	2	10	Medio	1	1	2	3	3	10	Medio	42	Medio	
7		5	3	2	2	1	3	11	Medio	2	2	3	2	2	11	Medio	1	3	2	2	2	10	Medio	2	3	1	2	3	11	Medio	43	Medio	
8		6	1	3	1	2	3	10	Medio	2	2	1	2	9	Medio	1	2	2	3	1	9	Medio	1	3	3	1	1	9	Medio	37	Medio		
9		7	3	1	2	1	3	10	Medio	2	2	1	2	2	9	Medio	2	2	1	2	2	9	Medio	3	1	2	2	1	9	Medio	37	Medio	
10		8	1	1	1	3	2	8	Bajo	2	1	1	2	1	7	Bajo	2	1	2	1	2	8	Bajo	1	1	3	1	2	8	Bajo	31	Bajo	
11		9	1	3	2	2	1	9	Medio	2	2	1	1	2	8	Bajo	1	1	2	3	2	9	Medio	2	1	2	2	2	9	Medio	35	Medio	
12		10	1	1	1	1	1	5	Bajo	1	1	1	1	1	5	Bajo	1	1	1	1	1	5	Bajo	1	1	1	2	1	6	Bajo	21	Bajo	
13		11	2	2	2	1	1	8	Bajo	1	2	2	2	1	8	Bajo	1	2	1	2	2	8	Bajo	2	1	3	1	1	8	Bajo	32	Bajo	
14		12	3	2	2	2	1	10	Medio	1	2	2	2	2	9	Medio	1	2	2	2	2	9	Medio	2	1	1	2	3	9	Medio	37	Medio	
15		13	2	2	2	2	2	10	Medio	2	2	2	2	2	10	Medio	2	2	1	2	2	9	Medio	1	2	2	2	3	10	Medio	39	Medio	
16		14	2	2	2	2	1	9	Medio	2	2	2	1	2	9	Medio	1	1	2	3	2	9	Medio	2	2	1	3	1	9	Medio	36	Medio	
17		15	2	2	2	1	1	8	Bajo	2	1	2	1	2	8	Bajo	2	2	1	2	1	8	Bajo	2	1	1	2	3	9	Medio	33	Bajo	
18		16	2	3	2	2	2	11	Medio	2	2	2	3	2	11	Medio	2	2	2	2	2	10	Medio	2	3	3	1	2	11	Medio	43	Medio	
19		17	3	2	2	1	3	11	Medio	3	2	2	3	1	11	Medio	1	3	2	2	3	11	Medio	3	2	2	1	3	11	Medio	44	Medio	
20		18	2	2	2	2	2	10	Medio	2	2	2	2	2	10	Medio	2	2	2	1	2	9	Medio	1	2	2	2	3	10	Medio	39	Medio	
21		19	2	3	3	3	3	14	Alto	3	3	3	3	3	15	Alto	2	3	3	3	2	13	Alto	2	3	3	3	3	14	Alto	56	Alto	
22		20	2	3	1	1	3	10	Medio	2	2	2	2	1	9	Medio	2	2	2	1	2	9	Medio	2	1	2	2	2	9	Medio	37	Medio	
23		21	2	2	3	3	2	12	Medio	2	2	2	3	2	11	Medio	3	3	1	3	1	11	Medio	3	3	2	1	2	11	Medio	45	Medio	
24		22	3	1	2	3	3	12	Medio	3	2	1	2	3	11	Medio	3	3	2	1	2	11	Medio	3	3	1	3	1	11	Medio	45	Medio	
25		23	3	3	2	1	3	12	Medio	2	3	1	3	2	11	Medio	3	1	3	3	1	11	Medio	2	3	2	3	1	11	Medio	45	Medio	
26		24	3	1	2	3	3	12	Medio	3	2	2	2	2	11	Medio	2	3	3	1	2	11	Medio	3	2	2	2	2	11	Medio	45	Medio	
27		25	1	3	3	3	2	12	Medio	2	3	2	2	2	11	Medio	3	2	3	2	2	12	Medio	3	3	2	3	1	12	Medio	47	Medio	
28		26	2	1	3	2	3	11	Medio	2	3	1	3	2	11	Medio	2	2	2	2	2	10	Medio	1	2	3	3	1	10	Medio	42	Medio	
29		27	3	2	1	3	2	11	Medio	3	2	2	2	2	11	Medio	1	3	2	2	2	10	Medio	1	2	3	3	2	11	Medio	43	Medio	
30		28	2	1	3	2	3	11	Medio	2	3	2	2	2	11	Medio	2	2	2	2	2	10	Medio	1	1	3	3	3	11	Medio	43	Medio	
31		29	3	3	1	2	2	11	Medio	2	3	2	2	2	11	Medio	2	2	2	2	2	10	Medio	2	1	2	3	3	11	Medio	43	Medio	
32		30	1	2	2	3	2	10	Medio	2	2	2	1	2	9	Medio	1	2	2	2	2	9	Medio	2	1	2	2	2	9	Medio	37	Medio	
33		31	3	2	3	3	2	13	Alto	2	2	3	3	3	13	Alto	3	1	2	3	3	12	Medio	2	3	3	2	2	12	Medio	50	Alto	
34		32	2	2	3	2	2	11	Medio	2	2	3	2	2	11	Medio	2	1	2	3	2	10	Medio	2	1	2	3	2	10	Medio	42	Medio	
35		33	3	3	3	3	2	14	Alto	2	3	3	3	3	14	Alto	2	2	3	3	2	12	Medio	3	3	3	2	2	13	Alto	53	Alto	
36		34	1	1	1	2	1	6	Bajo	1	2	1	2	1	7	Bajo	1	1	2	1	2	7	Bajo	1	1	1	2	2	7	Bajo	27	Bajo	
37		35	2	2	2	2	2	10	Medio	2	2	2	2	2	10	Medio	2	1	2	2	2	9	Medio	2	2	3	2	1	10	Medio	39	Medio	
38		36	3	3	1	2	1	10	Medio	2	1	2	2	2	9	Medio	3	1	3	1	1	9	Medio	1	3	2	1	2	9	Medio	37	Medio	
39		37	3	1	3	1	3	11	Medio	2	3	2	2	2	11	Medio	2	1	3	3	1	10	Medio	2	1	1	3	3	10	Medio	42	Medio	
40		38	3	1	2	3	3	12	Medio	2	1	3	2	3	11	Medio	3	2	1	3	2	11	Medio	3	2	1	3	2	11	Medio	45	Medio	
41		39	3	2	3	3	3	14	Alto	3	3	2	3	2	13	Alto	3	3	3	1	2	12	Medio	2	3	3	1	3	12	Medio	51	Alto	
42		40	2	1	3	3	2	11	Medio	2	2	2	2	2	10	Medio	2	3	2	2	1	10	Medio	3	1	2	1	3	10	Medio	41	Medio	
43		41	1	1	3	2	1	8	Bajo	1	1	2	2	2	8	Bajo	2	2	2	1	1	8	Bajo	2	1	1	2	2	8	Bajo	32	Bajo	
44		42	1	2	1	1	1	6	Bajo	1	1	1	1	2	6	Bajo	1	1	2	1	1	6	Bajo	1	3	1	1	1	7	Bajo	25	Bajo	
45		43	2	1	3	1	3	10	Medio	2	1	3	1	2	9	Medio	2	3	1	2	1	9	Medio	1	3	1	1	3	9	Medio	37	Medio	
46		44	2	3	3	1	2	11	Medio	2	2	2	2	2	10	Medio	2	1	2	2	3	10	Medio	3	1	1	3	2	10	Medio	41	Medio	
47		45	3	3	3	3	2	14	Alto	2	3	3	3	3	14	Alto	3	3	3	2	2	13	Alto	2	3	3	2	3	13	Alto	54	Alto	
48		46	3	1	1	1	1	7	Bajo	1	2	1	2	1	7	Bajo	1	3	1	2	1	8	Bajo	2	1	1	2	2	8	Bajo	30	Bajo	