



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las
Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctora en Administración de la Educación**

AUTORA:

Bojórquez Rojas, Enma Milagros (ORCID: 0000-0001-5832-3767)

ASESOR:

Dr. Medina Corcuera, Groberti Alfredo (ORCID: 0000-0003-4035-157X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

CHIMBOTE – PERÚ

2019

DEDICATORIA

Con mucho amor y cariño a mi querida hija Diandra por su comprensión.

A mis queridos padres Rolando y Enma por su apoyo incondicional para culminar con éxito mis estudios profesionales.

Enma Milagros

AGRADECIMIENTO

Con gratitud a los docentes del distrito de Jangas, por su apoyo incondicional y de manera muy especial a los docentes de la Universidad César vallejo por su asesoramiento profesional y culminar con éxito el presente trabajo de investigación.

La Autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	20
2.1. Diseño de investigación	20
2.2. Variables, operacionalización	22
2.3. Población y muestra	23
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad	24
2.5. Métodos de análisis de datos	26
2.6. Aspectos éticos	26
III. RESULTADOS	27
IV. DISCUSIÓN	33
V. CONCLUSIONES	39
VI. RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS	42
ANEXOS	46

Índice de tablas

Tabla	Nombre	Pág.
Tabla 1.	Variables y Operacionalización de Variables	21
Tabla 2.	Docentes de las IIEE del Distrito de Jangas	23
Tabla 3.	Directivos de las IIEE del Distrito de Jangas	24
Tabla 4.	Muestra de los directivos de las IIEE del Distrito de Jangas	24
Tabla 5.	Estilos de liderazgo directivo	27
Tabla 6.	Nivel de desempeño docente	28
Tabla 7.	Correlación entre el estilo de liderazgo directivo y el uso pedagógico del tiempo.	30
Tabla 8.	Correlación entre el estilo de liderazgo directivo y el uso de herramientas pedagógicas.	30
Tabla 9.	Correlación entre el estilo de liderazgo directivo y el uso de materiales y recursos educativos.	31
Tabla 10.	Correlación entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión del clima escolar.	31
Tabla 11.	Correlación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente.	32

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Estilos de liderazgo directivo.	27
Figura 2. Nivel de desempeño docente.	29

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue determinar el grado de relación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. Para ello, se trabajó con la población censal de 77 docentes de todos los niveles y modalidades de las Instituciones educativa del distrito de Jangas. Para recopilar la información se administraron un cuestionario para los estilos de liderazgo directivo y una ficha de observación para medir el desempeño docente. Para analizar los resultados se utilizaron tablas de frecuencia, gráficos de barras, prueba de correlación de Pearson. En cuanto a los resultados encontrados, se concluye que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, tal como lo muestra la Tabla N° 08, en donde una correlación positiva alta ($r= 0,775$) entre ambas. Asimismo, se determinó que el estilo directivo identificado en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017 es el autocrático, tal como se evidencia en la Tabla N° 02 y Gráfico N° 01. En cuanto al nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017 se encuentra en proceso.

Palabras claves: Estilo de liderazgo directivo, desempeño docente, democrático, autocrático, liberal

ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the degree of relationship between the leadership style and the teaching performance in the Educational Institutions of the Jangas District, 2017. For this, we worked with the census population of 77 teachers of all levels and modalities of the Educational Institutions of the Jangas district. To collect the information, a questionnaire was administered for leadership leadership styles and an observation card to measure teacher performance. Frequency tables, bar graphs, Pearson's correlation test were used to analyze the results. Regarding the results found, it is concluded that there is a positive relationship between the leadership style and the teaching performance in the Educational Institutions of the District of Jangas, 2017, as shown in Table N ° 08, where a positive correlation high ($r = 0.775$) between both. Likewise, it was determined that the management style identified in the Educational Institutions of the Jangas District, 2017 is autocratic, as evidenced in Table No. 02 and Graph No. 01. Regarding the level of teaching performance in Educational Institutions of the Jangas District, 2017 is in process.

Keywords: Managerial leadership style, teaching performance, democratic, autocratic, liberal

I. INTRODUCCIÓN

El desempeño docente ha sido materia en las últimas décadas de preocupación por parte de las distintas políticas educativas que han ido surgiendo. Se ha entendido que el accionar docente resulta fundamental para los aprendizajes de los estudiantes y que se convierte en base fundamental para lograr el objetivo de todo sistema educativo: Calidad educativa. En este sentido, se han realizado numerosos estudios y programas que buscan elevar el desempeño de los docentes en todas sus dimensiones, pero al mismo tiempo encontrar las variables que pudieran aumentar o menguar su perfil de profesional idóneo de la educación. Entender la importancia del desempeño docente resulta importante para entender también la motivación del estudiante por el proceso de aprendizaje.

De esta manera surge también la noción de liderazgo escolar directivo, un concepto que ha ido ganando terreno en el ámbito educativo y cuya percepción en la actualidad es la tendencia hacia a mejora de los logros de aprendizaje por parte de los estudiantes. Pont, Nusche y Moorman (2009), realizaron estudios en países europeos que pertenecen a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), demostrando que el desempeño de los estudiantes se ve influenciado por el líder escolar, cuando este último le brinda autonomía y capacidad de toma de decisiones, asimismo, identifican la importancia de delimitar las funciones del líder pedagógico.

En el análisis de la problemática a nivel internacional, el desempeño docente, como es evidente, ha sido estudiado continuamente. Los resultados estudiados en los 10 años presentan pruebas palmarias que una vez que el niño ingresa a la institución educativa, no existe otro factor tan indispensable como la calidad de su docente. La OCDE (citado por Bruns y Luque, 2014) en su estudio analítico a países latinoamericanos que la conforman, plantea algunas características generales a estos países con respecto al desempeño docente. Uno de ellos tiene que ver necesariamente con el uso del tiempo:

América Latina y el Caribe, en su evaluación tanto nacional como a nivel de estados, logró un resultado alejado del puntaje porcentual promedio que el método Stallings propone como mínimo para establecer buenas prácticas, como lo es el total del tiempo efectivo dedicado a la instrucción, el cual mínimamente debería ser el 85%. En los resultados obtenidos, los puntajes más altos en Brasil, Colombia y Honduras no

sobrepasaron el 65%, lo cual representa 20 puntos por debajo del promedio mínimo que establece Satallings en su investigación para el logro de una sesión efectiva. Ahora bien, este puntaje obtenido es un promedio que representa como está funcionando el sistema escolar, lo cual significa que, en América Latina, el 20% del tiempo de una clase se pierde, si lo calculamos en una semana, equivaldría a tener un día menos de clase (Bruns y Luque, 2014, p. 12).

Otro punto interesante del estudio internacional sobre el desempeño docente es el que manifiesta que la pizarra se convierte en el material fundamental y casi único que se utiliza en las aulas, en detrimento de las TIC'S. Los datos de la investigación manifiestan que el pizarrón se utiliza la tercera parte del tiempo dedicado a la enseñanza, sin embargo, durante el 24% del tiempo de aprendizaje el docente no utiliza ningún otro tipo de material. Asimismo, al interior de una misma escuela, existen brechas muy amplias en cuanto al desempeño docente: el profesor de mejor desempeño dedica a las actividades de aprendizaje el 80% del tiempo a comparación del peor desempeño, quien le dedica solamente el 30 % del tiempo (Bruns y Luque, 2014).

Nuestro país, a pesar de los impulsos del Estado por mejorar los niveles de desempeño de nuestros docentes, todavía se encuentra un poco lejos en cuanto los resultados que evidencian otras naciones. Rojas y Gaspar (2013), determinan que la edad promedio del docente en Perú es de 40 años. En la investigación que pretende evidenciar cuánto saben los docentes sobre la materia que enseñan, se observó que, en nuestro país, el 84% de los profesores de sexto grado obtuvieron puntaje en el nivel 2 en año 2006. Merece importante valoración el hecho de que, en el Perú, el 12% del tiempo de una clase normal es dedicado por el docente a cualquier otra actividad, menos el aprendizaje de los estudiantes, incluso, en algunas partes de nuestro país, el ausentismo físico de los docentes se da una aproximado del 6%.

A nivel local, podemos ver que muchas de las características mencionadas anteriormente también se manifiestan en la provincia de Huaraz, exactamente en el distrito de Jangas. Los docentes aún mantienen ciertas características encasilladas en lo que comúnmente denominamos el tradicionalismo. Desde un punto de vista pedagógico, se puede apreciar que existen algunos docentes con una metodología netamente conductista, en la que el alumno se configura como un receptor de conocimiento frente a un maestro

teórico que solo busca comprobar saberes. Asimismo, desde un punto de vista didáctico, existen aún algunas clases totalmente expositivas, seguidas de pruebas fiscalizadoras y sin estrategias que promuevan el sentido crítico del estudiante. Por otro lado, el principal factor que vive cierto grupo de docentes, parte de una nula capacidad para el cambio y la mejora. Esto se entiende a partir de la cantidad de años que esta clase de docentes viene ejerciendo su labor, lo cual les hace reacios a las capacitaciones y las recomendaciones que realiza el equipo de acompañamiento y monitoreo en la IE. De esta manera, uno de los principales problemas que se va a encontrar con respecto al desempeño docente tiene que ver con dos factores primordiales: El uso del tiempo y la utilización de recursos. Con respecto al primero, los docentes dedican muy pocas horas de trabajo a generar aprendizajes efectivos, diluyéndose normalmente el tiempo en actividades pocas significativas para el desarrollo de capacidades. Asimismo, esta deficiencia se manifiesta también en la utilización de los materiales adecuados que generen las experiencias adecuadas, ello tal vez, como se infería anteriormente debido al poco manejo del apartado didáctico en sus clases.

Sin embargo, existen algunos docentes cuyo desempeño se caracteriza por la innovación y la aplicación continua de estrategias de aprendizaje contextualizadas que aprovechan en buena medida los tiempos de aprendizaje. Para ello, demuestran un manejo de las estrategias didácticas adecuadas, incidiendo en aquellas que promueven aprendizajes efectivos y significativos. Las capacitaciones del MINEDU, en este sentido, han resultado fundamentales, tanto a los docentes que ya están nombrados desde hace buen tiempo, como aquellos que lo han hecho por primera vez este año, gracias al programa de inducción para los docentes noveles que se han insertado a la carrera pública. Sin embargo, en algunos casos, el desempeño podría relacionarse con otros factores no tan ajenos al proceso pedagógico, como lo es el estilo de liderazgo que pueda adoptar el directivo, es decir, con el enfoque de gestión que se maneje y la adopción de este por parte de los docentes mismos. Es en este sentido que esta investigación busca encontrar la relación que pudiera existir entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2016.

A nivel internacional se encontró los siguientes trabajos de investigación:

González (2013) desarrolló una tesis de postgrado con una muestra de 02 directivos y 22 maestros. Para la recolección de datos, se utilizó como instrumento una escala, estructurada con 21 ítems. La principal conclusión a la cual arriba esta investigación es que el estilo de liderazgo de los directivos no fomenta la mejora del desempeño docente, ya que se les restringe su participación en la toma de decisiones en cuanto a aspectos referidos al bienestar organizacional.

Horn (2013), desarrolló su tesis doctoral con una muestra de 645 colegios, en los cuales se aplicó cuestionarios a directivos, jefes técnicos y docentes. Este estudio demuestra, como conclusión principal que la variable de liderazgo incide en el logro de aprendizajes en lenguaje, representado con una varianza del 7% y 8% en logro del área de matemáticas. Esta incidencia es menor que la de otras variables contextuales quienes oscilan entre el 11% y el 28%; sin embargo, cuando se verifica el efecto del liderazgo en el desempeño de los docentes se evidencia un porcentaje altamente significativo.

Raxuleu (2014) desarrolló su tesis doctoral, contando con una muestra de 158 sujetos, entre docentes, directores y estudiantes del tercer ciclo de institutos. Después del análisis de los resultados se concluyó que el liderazgo directivo está altamente vinculado con el desempeño del docente; por lo que a mayor práctica de liderazgo por parte del directivo el desempeño del docente mejorará.

Martínez (2014), desarrolló su tesis de doctorado con una muestra que conformada por 27 personas entre coordinadores, directivos, especialistas y docentes. A partir de los resultados se concluyó que en la UEN Cúpira, el estilo directivo predominante es el democrático, siendo este el más adecuado ya que incide positivamente en el desempeño de los docentes de nivel primaria; sin embargo, se evidencia en menor proporción el empleo del estilo de liderazgo autoritario, el cual no beneficia el clima organizacional ni el desempeño docente.

Zevallos (2014), en su tesis doctoral empleó una muestra de 351 estudiantes. Los resultados analizados permiten concluir que ambas variables son independientes, es decir, no hay relación de influencia entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. Esto se justifica mediante el análisis estadístico realizado en el cual se rechazó la hipótesis alterna

y se aceptó la hipótesis nula.

A nivel nacional se tiene las siguientes tesis:

Zárate (2011) desarrolló una tesis de doctorado con una muestra de 201 docentes de nivel primaria y 729 estudiantes del V ciclo, a partir de los resultados obtenidos se pudo concluir que, entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, existe un alto grado de correlación lineal, la igual que entre sus dimensiones.

Reyes (2012) desarrolló una tesis de postgrado con una muestra de 40 docentes, los resultados a los cuales arriba este estudio, sostienen que las variables de estudio no presentan una correlación, puesto que son otros factores los que más inciden en el desempeño docente, entre esos factores se identifica la cultura escolar, el clima organizacional, la situación económica, entre otros.

Pajuelo y Castillejo (2012) en su tesis de doctorado contó con una muestra de tipo censal compuesta por 120 docentes. La conclusión a la que llega el estudio es que entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes existe una correlación significativa, por lo que, la ausencia de liderazgo directivo afecta la calidad del desempeño docente, disminuyendo su calidad.

Ayvar (2014), desarrolló su tesis doctoral con una muestra compuesta por 4 directivos y 132 docentes. Del análisis de resultados se destaca que la evaluación del desempeño docente se ve influenciada por el liderazgo pedagógico del director, asimismo, el liderazgo pedagógico del director influye sobre todos en aspectos como la planificación curricular y el proceso de enseñanza docente.

A nivel local se tiene los siguientes estudios:

Ñope (2013), desarrolló su tesis con una muestra de 15 individuos entre docentes y administrativos, de los resultados obtenidos se concluye principalmente que existe una relación directa entre el estilo de liderazgo y el nivel de implicación del personal que labora.

Irigoyen y Moreno (2013) en su tesis de doctorado, obtuvieron una muestra de 36 docentes, 38 padres de familia y 40 estudiantes pertenecientes a tres instituciones

educativas. La conclusión a la cual arriba el trabajo, luego del análisis de los resultados, es que existe una relación directa, positiva y alta entre el estilo de liderazgo del directivo y el desempeño docente.

García y Segura (2014) desarrollaron su tesis doctoral con una muestra de 65 maestros pertenecientes a las 11 localidades del distrito de Cajay. Después del análisis de resultados se llegó a la conclusión de que existe una relación moderada y muy significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente.

Para el presente estudio es necesario fundamentar teóricamente las variables que son motivo de investigación, iniciando por el liderazgo pedagógico. Existe un sinnúmero de definiciones sobre la noción de liderazgo, las cuales coinciden en que su importancia resulta innegable para todas las organizaciones. En una primera instancia Evans y Lindsay (Citados por Avenecer, 2015) conciben que se puede definir el liderazgo como la capacidad de ejercer una influencia positiva en las personas y sistemas generando una determinada actitud, bajo la autoridad de uno con el propósito de lograr importantes resultados y un impacto significativo. Hersey y Blanchard (1994), por su parte, establecen una definición de función del sujeto que la ejerce, así consideran al liderazgo como un proceso donde el líder brinda motivación o ayuda a otras personas para que logren objetivos propuestos de forma entusiasta. El liderazgo en función del alcance de objetivos es tomado por otros autores, como por ejemplo Robbins y Judge (2009) quienes consideran que el liderazgo es “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p. 365). Al mismo tiempo con respecto a las modalidades de influencia sobre esta habilidad, sostienen que cuando procede de una posición directiva designada por la organización esta fuente se considera formal (Robbins y Judge, 2009). Sin embargo, no necesariamente el liderazgo se adquiere con un cargo, existiendo así uno que se desarrolla de manera independiente a la forma organizativa de la empresa, más en función de lo que estiman los integrantes en alguien que creen, reúne las características para asumir una iniciativa y se comporta como un líder innato.

En función de los intereses de esta investigación, se hace necesario definir el liderazgo ejercido en la institución educativa por parte del director, entendido como liderazgo directivo. Al respecto, Medina y Gómez (2010), mencionan que este es la cualidad esencial de los directivos que consiste en la capacidad de diseñar y desarrollar

estrategias para mejorar integralmente las instituciones. Robinson (citado por Horn y Marfan, 2010), desde una perspectiva acorde a los nuevos enfoques, establece que el liderazgo educativo se evidencia en la influencia que se ejerce en otros con el fin de movilizar acciones que mejoren los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En este sentido Freire y Miranda (2014) establecen la importancia del liderazgo directivo, pues “el director cumple un papel central, gestionar la calidad de las instituciones dependerá de la calidad de los directivos, ya que, estos últimos moldean la práctica docente en aula y, en consecuencia, los aprendizajes de los estudiantes” (p. 13). Esto permite atisbar que la función del directivo en la Institución Educativa resultará trascendental para la consecución de los propósitos educacionales, los cuales, en los últimos tiempos, de acuerdo a las nuevas políticas, se encuentran centrados en los aprendizajes de los estudiantes. De esta manera, el líder educativo necesita ciertas cualidades que lindan, ya no tanto con su labor administrativa, sino con su capacidad para mejorar los contextos pedagógicos y didácticos de sus docentes en la búsqueda de aprendizajes significativos en sus alumnos.

El liderazgo educativo, en términos de proceso, posee una serie de elementos indispensables para su implementación. Para Gallegos (2004), existen en primer lugar los objetivos, los cuáles pueden concebirse como las metas que se plantean para la IE en base a la visión establecida de trabajo y sus valores. Un segundo elemento tiene que ver con el Poder, es decir con la capacidad que se tiene para integrar a los elementos, siempre a partir de un modelamiento en el correcto accionar del líder educativo. El poder, según Alvarado (citado por Ruiz, 2011) puede efectuarse, mediante recompensas, conocido como el poder premiator; por medio del poder legítimo, cuando valiéndose de su posición impone ciertos comportamientos; a través del poder experto, el cual se funda en el manejo del líder de los conocimientos y habilidades; y por último, el poder referente, a través de la inspiración que brinda a sus seguidores. El estilo se convierte también en un elemento indispensable, considerado como las características inherentes al líder en la cruzada por el logro de los objetivos educativos, tratando de evitar posturas extremas que tienen que ver con el liderazgo autoritario y el pasivo. Por último, los seguidores son elementos fundamentales del proceso de liderazgo, puesto que en la medida en que estos tengan una concepción coherente del líder entre lo que piensa y lo que hace seguirán el derrotero establecido para poder alcanzar las metas.

La persona que ejerce el liderazgo es el líder y este, desde la concepción de Newstrom (2007), debe reunir una serie de habilidades o condiciones primarias para desempeñarse adecuadamente, como por ejemplo un elevado nivel de constancia y determinación, la voluntad para influenciar en otros, confianza en sus propias capacidades y una elevada probidad en su desempeño. Asimismo, de manera particular, se establece condiciones complementarias entre las que destacan “la motivación intrínseca para la consecución de objetivos, que permite liderar, la integridad, que incorpora la voluntad y la confianza para transformar palabras en actos. El conocimiento del negocio y la inteligencia emocional” (Newstrom, 2007, p.344). Desde el punto de vista educativo, el líder educativo centra sus acciones en los procesos que involucran directamente el aprendizaje de los alumnos. En este sentido, Lorenzo (2004), precisa que una serie de competencias relacionadas con el directivo en su papel de líder, entre las cuales destacan sus esfuerzos por mantener un buen clima de relaciones al interior de la Institución educativa, garantizando una perfecta comunicación entre todos los agentes y promoviendo los logros por equipo; otro punto importante se desarrolla con la motivación constante al magisterio, sobre todo con el impulso a un desarrollo personal y también al profesional. Además, el líder educativo instaura una visión de la educación, manejada con coherencia y compartida por todos los agentes educativos. De igual manera Alfonso (2002), establece que un líder educativo debe tener una serie de competencias fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales, entre las que se puede contar la visión que se debe tener sobre lo que se desea alcanzar, un conocimiento profundo de los problemas centrales que aquejan a la comunidad educativa en su conjunto, dominio de las actividades que ejecuta, dosis alta de seguridad y cultura general, ser modelo o paradigma a imitar por sus seguidores, actuar imparcialmente ante diversas situaciones, alto nivel en el manejo de los distintos canales de comunicación, capacidad de iniciativa e innovación y carisma, y habilidades para generar un correcto trabajo en equipo a partir de la delegación de funciones entre sus miembros.

Para Munch (citado por Flores, 2014), se puede definir al estilo de liderazgo como el estilo de dirigir que caracteriza al líder o al directivo de una institución, el cual es concluyente para el logro de la excelencia. Desarrollar un estilo de liderazgo implica una forma de relación particular con los seguidores y un perfil en las características esenciales del líder. De esta manera, han surgido varios estilos en base a diversos criterios. Una clasificación similar a la propuesta por Chiavenato, es decir, basada en el poder que ostenta

el líder, es la que emplea la noción de líderes autocráticos, consultivos y participativos. Los líderes autocráticos son aquellos que centran el poder y la decisión en ellos mismos, son los que determinan las funciones de cada empleado, asumiendo la responsabilidad total; en cuanto a los refuerzos se observa líderes autocráticos que prefieren el uso de castigos y amenazas, así como aquellos que emplean recompensas. Las ventajas de esta clase de líder, es que la toma de decisiones es rápida, es estructuralmente seguro y permite trabajar con empleados no tan competentes; por el contrario, su principal desventaja es que no es un estilo atractivo para los trabajadores, lo cual impide crear un compromiso hacia la organización. Los líderes consultivos, a diferencia del autocrático, solicitan la opinión de uno o varios empleados que ellos consideren adecuados; sin embargo, eso no implica que considere lo propuesto por sus colaboradores, lo cual generará efectos contrarios, dependiendo si se consideró o no lo aportado por el subordinado. Los líderes participativos son lo opuesto al primer estilo, ya que no concentran la autoridad en ellos, por el contrario, la descentralizan; es decir, solicita y reconoce los aportes de sus trabajadores, les comunica de información referida a ellos y les solicita sugerencias para las decisiones; este estilo favorece la creación de un buen clima organizacional (Newstrom, 2011, p. 175). Con respecto al liderazgo directivo, Collao (1997) manifiesta que al igual que los autores mencionados que puede darse a través de tres variantes: el autocrático, que parte del miedo que genera el líder en sus subordinados para cumplir objetivos a partir de sus órdenes; el democrático, el cual toma en cuenta siempre las opiniones de los seguidores; y por último el pasivo, según el cual, el líder uso con poca frecuencia su poder y por el contrario, depende mucho de los seguidores, quienes generalmente no ha logrado cohesionarse. En el ámbito estrictamente educativo, Collao (1997), manifiesta que en todo estilo de liderazgo directivo destacan tres elementos fundamentales los cuales se sintetizan en el diálogo constante con los profesores, la garantía de crecimiento profesional que ofrece y el impulso a la reflexión de los procesos en sus seguidores. Considera que igual importancia merece el convencimiento que realiza a los docentes para el cumplimiento de los objetivos educacionales en mejorar de los aprendizajes de los estudiantes. Para efectos de esta investigación, se tomará en cuenta la clasificación propuesta por Bass y Avolio (citado por Amorós, 2007) quien establece una dicotomía en cuanto a los estilos de liderazgo: El transformacional y el transaccional. Al establecer una diferencia básica entre ambas, Amorós (2007), establece que el líder transformacional motiva a sus seguidores en el rumbo de los objetivos propuestos, para ello establece y aclara los papeles y los requisitos

de la tarea asignada. Este estilo de liderazgo requiere niveles de superiores de esfuerzo. En el ámbito netamente educativo, según Gimeno (1995), el liderazgo transaccional se centra en la tarea, es decir, la consecución de lo establecido como meta; por el contrario, el liderazgo transformacional genera una nueva visión conjunta al interno de la organización.

En cuanto a las dimensiones del liderazgo directivo, una primera dicotomía sobre presenta la división del liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Para Salcedo (2016) el líder transformacional es aquel que inspira y motiva a sus seguidores a partir de acciones derivadas de su propio ejemplo. El liderazgo transformacional se operativiza a partir de cuatro dimensiones: la influencia idealiza, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Con respecto a la primera, Salcedo (2016), la concibe como aquella en la el líder genera una perspectiva que genera atracción en sus seguidores, quienes lo respetan y admiran. Esto provoca que los trabajadores se identifiquen con su manera de ser y tratan de imitar su esencia. Este líder toma en cuenta las necesidades del grupo y las prioriza por encima de las suyas, de tal manera que el equipo se siente trascendente y lo asume como parte de su identidad. En segundo lugar, se encuentra la motivación inspiradora, la cual se relaciona con la generación de energía y optimismo en los miembros del equipo o grupo. La conducta del líder estimula a sus seguidores a través de la búsqueda del meollo de su labor. Utiliza para ello sus habilidades comunicacionales basadas en los verbal y lo no verbal. Un tercer punto se relaciona con la estimulación intelectual, la cual se origina en la labor de liderazgo consistente en la aplicación de soluciones a problemas viejos y la comprensión de nuevos métodos laborales. La capacidad innovadora del líder se centra en su creatividad e inteligencia, la nueva perspectiva en el análisis de problemas, la utilización de inferencias y deducciones y la promoción del aprendizaje a partir del error. Asume que lo que pudo haber funcionado anteriormente, no solucionará necesariamente problemas más complejos, por lo que estimula de manera constante a sus trabajadores a ser originales y a despertar su curiosidad. La última dimensión se denomina consideración individualizada. En esta, el líder asume la función de coach, centrándose en satisfacción de las necesidades profesionales de su gente. Plantea que la solución, por muy simple que sea, requiere de la participación decidida de todos, por lo que valora a los empleados y saca provecho a sus aptitudes a través de la enseñanza de cosas que él pueda valorar. Por otro lado, también existe el liderazgo transaccional. Para Zayas (2012), los líderes transaccionales identifican

las necesidades de sus seguidores “para lograr sus metas, esclarecen roles y tareas, generan una estructura organizacional, recompensan el desempeño y consideran las necesidades sociales de sus seguidores. Buscan eficacia y eficiencia en el trabajo realizado. Este estilo de liderazgo del directivo negocia en función de estímulos hacia los docentes en función de lo que espera de ellos. Su comportamiento se encuentra ligado a transacciones que giran en torno a recompensas y castigos en función de los resultados que alcanzan los miembros de la comunidad educativa. Este estilo de liderazgo se compone de dos dimensiones entre las que destacan la recompensa contingente, en la cual el líder “explica lo que necesita que hagan\lo que espera de ellos, a cambio les recompensa con premios, incrementos salariales y reconocimientos de naturaleza dispar, como permisos, halagos, etcétera. Por eso establece mecanismos para recompensar tanto el rendimiento individual como colectivo” (Salcedo, 2012, p. 54); y la dirección por excepción activa la cual “especifica los estándares a conseguir y lo que para él constituye un desempeño ineficaz de una tarea, para ello corrige las veces que haga falta, y puede sancionar a aquellos colaboradores que no cumplan con dichos estándares”.

Además de los autores mencionados se considerarán los aportes de Chiavenato, quien considera tres estilos básicos de liderazgo desarrollados en cualquier tipo de organización. En primer lugar, se establece el liderazgo autocrático. Chiavenato, (2011) aquel que manifiesta este tipo de liderazgo utiliza normas y focaliza la toma de decisiones en su persona; dicho de otro modo, decide, informa y supervisa de forma cercana al grupo. En cuanto a los elogios y crítica asume una actitud personal. Gallegos (2004) complementa lo anterior indicando que este tipo de liderazgo se caracteriza por el control total sobre la toma de decisiones. El perfil de este tipo de líder invita a pensar que sus ideas son siempre las mejores y que, por lo tanto, no deben ser cuestionadas bajo ninguna circunstancia. De igual manera, se espera que los subordinados obedezcan al detalle lo dispuesto, indistintamente de lo que puedan aportar o no los demás miembros del equipo. Pozner (2007) indica que los líderes de este tipo de liderazgo son muy personales y tienen cierta reticencia a las manifestaciones públicas. Sin embargo, en algunas circunstancias, la actividad de esta líder resulta beneficiosa, sobre todo cuando se requiere tomar decisiones rápidas para situaciones de urgencia, en sus términos, cuando los seguidores prefieren una estructura y monitoreo constante ante la ausencia de una automotivación. En segundo lugar, se erige también el liderazgo liberal (*laissez-faire*). Para Chiavenato (2011) en este

tipo de liderazgo la intervención del líder es mínima al igual que su supervisión, brinda libertad para la toma de decisiones grupales y fomentar la autorregulación en el equipo. Para Gallegos (2004), el término proviene de un vocablo francés que significa “dejar hacer”, que es justamente la premisa más importante al ejercerse este liderazgo. Se concibe de manera contraria al líder autocrático, pues el empleado normalmente tiene autonomía para realizar sus labores y el líder solo interviene en situaciones necesarias. Cuando este tipo de liderazgo se lleva a extremos, los subordinados pueden estar completamente abandonados en sus puestos razón por la cual lleva al fracaso cuando no se ha llegado al desarrollo del trabajo por propia cuenta. De igual manera, Pozner (2007) expresa que este liderazgo es sugerido principalmente cuando los integrantes del grupo son notablemente calificados y sobre todo, presentan una gran motivación. Por otro lado, los miembros del equipo, en determinadas circunstancias, entienden que de esta manera el líder demuestra una plena confianza en sus capacidades, lo cual los motiva permanentemente. Un último tipo de liderazgo es el democrático. Según se entiende el líder bosqueja directrices, promueve que el grupo participe en la toma de decisiones y descentraliza la autoridad; sin embargo, prevalece su rol orientador y en cuanto a las críticas y elogios, las realiza centrándose en los hechos, mas no en las personas (Chiavenato, 2011). Pozner (2007) caracteriza a este líder por su constante motivación al empleado a través de la confianza que le otorga para participar en la toma de decisiones, pues considera que se desarrollan mejores planteamientos en equipo y con las tareas compartidas. De esta manera, los empleados se encuentran comprometidos e involucrados con la cultura organizacional de la empresa, lo cual les permite sentirse valorados. Por otro lado, Gallegos (2004) plantea que si bien es beneficioso el desarrollo de este liderazgo, en algunas circunstancias también resulta perjudicial, como cuando se necesitan tomar decisiones rápidas y urgentes. Sin embargo, los beneficios son mayores a los perjuicios, pues se busca siempre explotar las fortalezas de los equipos para desarrollar sus mejores competencias.

La labor del directivo en la Institución educativa resultara vital para generar el cambio y las transformaciones necesarias. Según Pozner (2000) se pueden identificar siete prácticas fundamentales para el ejercicio del liderazgo escolar. En primer lugar, el directivo debe tener la capacidad de inspirar la necesidad de generar transformaciones en la escuela, lo cual requiere de la identificación de nuevos retos partiendo de una revisión exhaustiva, aunada a un sentido profundo de transformación apremiante. Supone, por otro

lado, reconocer lo avanzado hasta el momento y sus resultados, para de esta manera, poder proyectarse al logro de otros objetivos. Por otro lado, todo directivo líder debe generar una visión de futuro. Esto genera un compromiso en la comunidad educativa, al ser partícipes de los beneficios de esta visión. Las visiones otorgan una explicación al cambio y focalizan los esfuerzos hacia ello, potencializando de esta manera la capacidad profesional de los integrantes del equipo institucional. Esta visión de futuro debe ser interiorizada a partir del uso de líder de todos los canales de comunicación, la cual constituye también otra práctica de liderazgo educativo. El líder educativo impulsa el trabajo en equipo, dialoga con ellos. Pozner (2000), establece que “es imprescindible que las organizaciones educativas creen los espacios de formación, sensibilización y diálogo para desarrollar una nueva cultura del trabajo en equipo. Y esto supondrá también cambiar los temas, los procesos y la concepción de la formación de esos profesionales adultos” (p.20). Otra práctica tiene que ver con el brindar orientación y desarrollo al espíritu de logro. Analizar todas las variables que surgen en el proceso de cambio, incluso los errores, pues el líder encuentra en ellos aprendizajes que comunica a sus seguidores. El volver a aprender se convierte en la principal característica que fortalece el cambio hacia paradigmas más modernos. Otro punto se relaciona con el consolidar los avances en las transformaciones, es decir, establecer estrategias y dispositivos de mantenimiento, en función a los impactos que se esperan y aquellos que no. Por último, se considera que el líder directivo debe actualizar los aprendizajes. Todos los esfuerzos que realice un líder deben estar dirigidos a la consecución de los aprendizajes y la actualización de estos conforme la realidad circundante. El líder debe tener un manejo de la pedagogía y de su didáctica. En igual sintonía, Horn y Marfom (2010), consideran que todo líder eficaz debe tomar en cuenta cuatro aspectos: establecer la dirección, lo cual permita a través del ejemplo, motivar a los empleados a buscar cumplir las metas; rediseñar la organización, buscando crear las condiciones necesarias para un mejor desarrollo de las competencias; desarrollar personas, sobre todo lo concerniente a sus habilidades y su capacidad de resiliencia; y gestionar la instrucción, es decir, la constante capacitación de sus empleados.

En cuanto al desempeño docente, existen diversas formas en que se refiere el desempeño docente. Por su parte Solar y Sánchez (2007), consideran que involucra un conjunto de funciones desde la planificación hasta la ejecución, las cuales son analizadas desde la concepción disciplinar y pedagógica. Asimismo, se puede definir el desempeño

docente como la agrupación de conocimientos, habilidades y actitudes que se expresan en comportamientos por parte del docente, con la finalidad de lograr en los estudiantes un efecto educativo; por su parte Ibarrola (1992), considera que el desempeño docente está caracterizado por esfuerzos combinados. Pérez (2001), presenta un enfoque diferente de desempeño docente y afirma que es primordial identificar la misión que desarrolla el docente y bajo esto identificar los recursos que correspondan a esas funciones; así mismo añade que su propósito es apoyar al avance completo de las personas, agregando sus dimensiones de carácter biológico, afectivo, cognitivo, social y moral.

Díaz y Díaz (2007), señala las siguientes características que deben presentar para un óptimo desempeño docente: En primer lugar, la integridad, en el sentido de valoración de todos los elementos que constituyen el quehacer docente. En segundo lugar, la formativa, valorando aquí el esfuerzo que realizan los docentes en la preparación y desarrollo de su labor pedagógica. Posteriormente se encuentra la interna o autoevaluación, mediante la cual profesor es responsable de su propia evaluación, lo que posteriormente le permitirá realizar acciones de mejora. En cuarto lugar, se ubica el Criterial o con referencia a la conducta, incluyendo aquí todo el comportamiento docente, las cuales se organizan desde las menos tangibles a las tangibles o concretas. Por último, se encuentra el funcional, es decir, de la finalidad de la labor docente, la cual es doble, puesto que busca mejorar la práctica docente y incrementar la calidad educativa.

El Ministerio de Educación de Perú (2016), hace una clasificación de las dimensiones que son específicas para la docencia y no se vinculan con otras profesionales, donde señala las que se mencionan a continuación. Uso pedagógico del tiempo: Para Colca (2015) el maestro debe minimizar el tiempo en prácticas rutinarias y maximizar el tiempo efectivo que se dedica a actividades que promuevan un aprendizaje significativo. En la mayoría de casos, el maestro dedica un alto porcentaje de las actividades del aula a actividades extracurriculares, que deslindan con el aspecto académico (pasa asistencia, reproducir prácticas y textos, control de la disciplina, etc.). Esto provoca que las actividades de aprendizaje efectivo se vean disminuidas debido a la realización de actividades poco sustanciales para el aprendizaje. Para Martinic (2015), el uso pedagógico no solo implica usar el mayor tiempo posible de una clase en trabajo académico, sino que las estrategias usadas deben garantizar que los estudiantes realmente logren los aprendizajes que se han propuesto, de lo contrario, aquello que se cree puede ser uso

efectivo del tiempo, en realidad serían tiempo de fricción. Es necesario disminuir actividades que no promueven el progreso cognitivo del alumno, entendiéndose como aquellos que no permiten la construcción del conocimiento, sobre todo teniendo en cuenta la importancia del cumplimiento de los procesos pedagógicos. Esto permite determinar que existen actividades con altas demandas cognitivas y actividades con bajas demandas cognitivas. Entre las primeras, se puede citar actividades de aprendizaje activo a través de los textos, como la comprensión y la producción, el análisis y la creación; así mismo, las demostraciones, la indagación y la explicación a través del diálogo y el debate constituyen excelentes experiencias para el aprendizaje. Con respecto al segundo tipo de actividades, se pueden encontrar el dictado sin objetivo didáctico, la lectura mecanizada, memorística y solo decodificadora y tareas que no se encuentran articuladas a las capacidades que se buscan en una sesión de aprendizaje. (MINEDU, 2014). Uso de herramientas pedagógicas. Para MINEDU (2014), todo docente debe realizar su labor utilizando variadas recursos y estrategias que generan aprendizajes de calidad, en este sentido, la orientación que brindan las herramientas pedagógicas se tornan en fundamentales y orientadores para el trabajo curricular y diversificación de las unidades didácticas, y entre ellas se puede citar el DCN, las orientaciones básicas para la programación curricular, pero sobre todo las rutas de aprendizaje. Para Colca (2015) una de las herramientas pedagógicas son las rutas de aprendizaje, las cuales brindan apoyo a la labor docente, puesto que aportan información sobre el enfoque y los propósitos de aprendizaje que deben lograrse. Los indicadores más notables de este desempeño tienen que ver con la habitualidad de uso de este tipo de herramientas, ya sea para la propuesta de procesos pedagógicos en clase, tales como el conflicto cognitivo, la motivación, la declaración de los aprendizajes, evaluación; así como el aprovechamiento de las estrategias y metodologías sugeridas en la planificación y ejecución de las sesiones de aprendizaje. (Ministerio de Educación, 2014). Uso de materiales y recursos educativos. En este desempeño docente, se busca la optimización de la utilización de los recursos didácticos. Para Colca (2015), el empleo de estos materiales da facilidad al proceso E-A cuyo objetivo es desarrollar todas las competencias en el término de la EBR. De esta manera, los materiales y recursos educativos cumplen funciones específicas en el desarrollo motivacional del estudiante y la construcción de los aprendizajes significativos. Por otro lado, el uso de los materiales educativos propicia una mejor interrelación entre los estudiantes y el docente, sino que también permite establecer vínculos entre las familias y la comunidad educativa, sobre todo cuando se trabaja con

recursos elaborados por ellos mismo, en donde la participación de los padres será importante para el desarrollo de los mismos. Sánchez (2016) determina algunos principios fundamentales para el correcto tratamiento de los materiales educativos por parte del docente, entre los que destaca el conocimiento de las características del recurso o material; la planificación del material, a través de las unidades didácticas y sesiones de aprendizaje, de tal manera que su uso responda a una necesidad educativa; la organización de los materiales y su disposición en aula para la manipulación de los estudiantes; y monitorear y acompañar la manipulación de los estudiantes al material, de tal manera que su aprovechamiento sea óptimo. Gestión del clima escolar. En las últimas décadas, se ha establecido de manera categórica que el clima escolar agradable y de confianza garantiza aprendizajes de calidad en los estudiantes, tal como lo afirma Sánchez (2016), quien considera que la implementación de la convivencia escolar con un enfoque inclusivo y participativo genera condiciones óptimas que permite que los alumnos aprendan a ser ciudadanos competentes. El hecho de que un docente pueda desarrollar climas positivos en su aula, logra que los estudiantes se sientan seguros y con confianza para desplegar sus potencialidades, de tal manera que esa seguridad se traslada también a su desempeño como elemento de una sociedad. En ese sentido, el uso de estrategias por parte del docente será vital en los logros de las relaciones sanas en sus equipos de clase, entre los que destacan la clarificación de los acuerdos de convivencia de forma participativa. Asimismo, es fundamental el trabajo con padres de familia para la una labor coordinada en el logro de los aprendizajes, a través de canales de comunicación que les permita también a ello desarrollar sus propias estrategias para la convivencia armónica familiar (Ministerio de Educación, 2014) La composición de las dimensiones presentadas anteriormente convierte a la docencia en un proceso diverso, que no se puede estandarizar empleando procedimientos similares (Ministerio de Educación 2016).

Existen variables que inciden en el desempeño de los docentes, el cual unido a características y condiciones del alumno inciden en el desempeño de los alumnos, los que logran determinar, el fracaso o éxito del educando. Por lo que Díaz y Díaz (2007), señalan dos variables, la primera, la práctica docente, la cual refiere al trabajo docente realizado al interior del aula como organizar las actividades de enseñanza, mantener el clima escolar, establecer relaciones con los padres, entre otras actividades. La segunda y última variable son los procesos de enseñanza, los cuales se constituyen lo que el docente realiza como

acción para fomentar aprendizaje en los estudiantes, por ello se relaciona con las herramientas pedagógicas como la programación anual, las unidades de aprendizaje, las sesiones de aprendizaje.

El Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA, 2007), sostiene que el desempeño de los docentes se focaliza en tres áreas. El área de enseñanza – aprendizaje, relacionada estrictamente a la interacción con el estudiante para la generación de aprendizajes. El área de gestión docente referida al aporte del profesor en la planificación de la gestión, ya sea en la elaboración del PEI, en el perfil del docente, entre otros. El área de aprendizaje continuo, relacionadas al proceso de formación continua que debe estar presente en el docente para incorporar mejoras en su práctica pedagógica y finalmente en la calidad de enseñanza. Por otro lado Espinoza y Gonzales (2010), realizan la clasificación del desempeño docente en cinco áreas, la planificación de las actividades docentes considerado como el proceso que desarrolla el docente para predecir tanto elementos controlables como no controlables; la ejecución de las Actividades Docentes, que contempla la ejecución de los planificado, tomando en cuenta las orientaciones brindadas por las diversas herramientas pedagógicas; evaluación de los aprendizajes, incluyendo la medición de los aprendido, de tal forma que sea un proceso de mejora y de comunicación clara; evaluación de la Práctica Pedagógica, centrada en el proceso metacognitivo sobre la labor docente, lo cual le permite la mejora en las distintas esferas de su actividad, como estrategias, evaluación, motivación, generación del clima, etc.; y por último el compromiso con el Proyecto Educativo Institucional, sobre todo con el desarrollo de la identidad, a través de la implementación de la misión y el logro de la visión institucional, y la mejora de la gestión pedagógica y administrativa. De la misma forma el Ministerio de Educación de Perú (2016), señala que existen competencias que los docentes deben presentar.

El Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (2008), señalan cuatro dominios referidos al desempeño docente. La preparación de la enseñanza hace referencia a la materia que imparte el docente, así como a la propuesta de competencias pedagógicas que necesita el maestro para organizar el proceso E-A. Busca que todos los estudiantes sean partícipes de sus propios aprendizajes en conjugación con el contexto en que se producen las situaciones educativas. Otro dominio está relacionado con la generación de un ambiente favorable para el aprendizaje, referido al contexto, situación

y clima en que se desarrolla la situación significativa de aprendizaje. Este dominio se valora en función del entendimiento que se tiene que los factores sociales y afectivos determinan la calidad de la enseñanza y del aprendizaje. El tercer dominio se denomina enseñanza para el aprendizaje de todos los alumnos. Aquí se toma en cuenta las posibilidades de enseñanza que logren motivar o estimular a los estudiantes y los comprometan con sus aprendizajes. Se valora en función de cómo se generan las oportunidades de aprendizaje en los estudiantes, logrando así los objetivos educacionales. Por último, se tienen las responsabilidades profesionales, la cual se relaciona con la función principal de la labor docente: lograr que los estudiantes aprendan. Propone la reflexión sobre la práctica pedagógica, su mejorar continua y la garantía de una educación de calidad.

Según Valdez (2000), las funciones que cumple una evaluación al desempeño de los docentes, son conocidas, destacando primero la función de diagnóstico, lo que le permita a él conocer sus potencialidades y debilidades, para a partir de ello tomar acciones de capacitación y mejora continua. Otra de las funciones tiene que ver con la función instructiva, según la cual, la evaluación genera al mismo tiempo una suerte de criterios de desempeño, razón por la que los protagonistas aprenden nuevas experiencias de aprendizaje. Una tercera función es la educativa, la cual manifiesta que el docente tiene conocimiento de cómo se percibe su trabajo en la institución educativa, y es a partir de estos resultados que el docente propone cambio a su quehacer pedagógico. Por último, se encuentra la función desarrolladora a partir de la madurez de quien es evaluado para analizar sus debilidades y plantearse aprender de sus errores, promoviendo una mejora continua en él.

Las variables de estudio se relacionan, tal como se manifiesta en algunos estudios dados en diferentes contextos, como el de Flores (2014) quien cataloga como alto el grado de correlación lineal entre ambas variables. Esto se explicaría en función de las habilidades, aptitudes y características que maneja el líder según el estilo de liderazgo adoptado. De esta manera, el factor comunicacional varía, resultando este en un distintivo estilístico del liderazgo ejercido. Así, el dialogar, saber escuchar, valorar las ideas, motivar a la emisión de opiniones generan condiciones básicas e idóneos que mejorar en rendimiento y el desempeño laboral. Los directores ejecutan dos tipos de funciones, la académica y la administrativa, como aclarar y determinar labores, vigilancia del proceso de

planificación, promoción de relaciones interpersonales favorables, entre otros (Díaz y Díaz, 2007). Sin embargo, existen instituciones educativas con sistemas directivos deficientes que se originan por la ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente. Lorenzo (2014, p. 42) sostiene al respecto que aparte de las funciones mencionadas, su rol principal es incidir en la práctica educativa que permita la consecución de los objetivos institucionales establecidos.

Para la presente investigación se ha formulado la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017?

Asimismo, se justifica el presente estudio considerando que el desempeño docente repercute primordialmente el logro de los aprendizajes de los estudiantes, esta investigación tiene una justificación práctica, pues los resultados servirán para ser difundidos en los principales interesados, lo cual permita la mejora de la problemática encontrada.

Asimismo, esta investigación posee una justificación teórica, ya que, al ser un trabajo de correlación, presentamos un sustento teórico que recoge los principales aportes de especialistas en el tema.

Por último, existe una justificación metodológica, puesto que, para conocer el estilo de liderazgo de los directivos y el nivel de desempeño docente se empleará técnicas de investigación e instrumentos validados (cuestionario), los cuales pueden utilizarse en otras investigaciones.

Como hipótesis se conjetura los siguientes supuestos

H_i: Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

H_o: No existe relación entre el estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

Y como objetivo general se pretende determinar el grado de relación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito

de Jangas, 2017

De igual manera se considera el planteamiento de los siguientes objetivos específicos:

Identificar el estilo de liderazgo directivo en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

Identificar el nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

Develar percepciones y sugerencias de los directivos sobre el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y el uso pedagógico del tiempo de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y el uso de herramientas pedagógicas de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y el uso de materiales y recursos educativos de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión del clima escolar de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

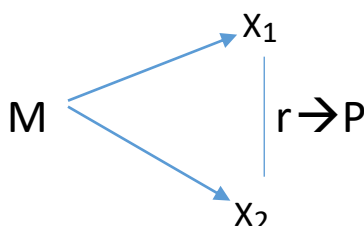
Diseñar un programa para la mejora del desempeño docente, tomando en cuenta los resultados y las percepciones sobre los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

No experimental, transaccional y correlacional propositiva, ya que implica la observación del hecho en su condición natural sin intervención del investigador, no presentándose la administración o control de un tratamiento. Así mismo, es transaccional, dado que el propósito del estudio es describir y analizar las variables de estudio que desea relacionar en un tiempo único y momento determinado y luego las correlaciona estadísticamente (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), a partir de lo identificado se diseña una propuesta para mejorar los niveles detectados en alguna de las variables de estudio.

Su diagrama, es el siguiente:



Dónde

M: Muestra sometida al estudio. Docentes de las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

X1: Observación del estilo de liderazgo directivo en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

X2: Observación del desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

r : Relación que existe entre las variables en estudio.

P: Propuesta de mejora

2.2. Variables, operacionalización

Tabla 1. Variables y Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
V1 Estilo de liderazgo directivo	"Cualidad esencial de los directivos que consiste en el diseño y desarrollo de estrategias para la mejora integral de sus instituciones" (Medina y Gómez, 2010, p.5)	Es el tipo de gestión que desarrolla el directivo pudiendo ser autocrático, democrático o liberal	Liderazgo autocrático	toma de decisiones individualmente	1,2,3,	Ordinal Alto (91-120) Regular (61-90) Bajo (31-60) Muy bajo (1-30)
				Controla al subalterno	4,5,	
				Dirige verticalmente	6,7	
			Liderazgo democrático	toma de decisiones horizontalmente	8,9,10,11,22,29	
				Realiza una administración compartida	12,13,14,15,16,17,	
				Motiva y estimula a los subalternos	19,20,30	
			Liderazgo liberal	Delega autoridad	23,24	
				Delega funciones	25,26	
				Poco contacto y apoyo a sus subordinados	27	
V2 Desempeño docente	Conjunto organizado de conocimientos, valores, actitudes, destrezas, expresados en comportamientos del docente a fin de conseguir el logro de un efecto educativo en la interacción de los alumnos en el aula (Universidad Inca Garcilaso de la Vega, 200)	Es la competencia que posee el docente en el manejo del uso pedagógico del tiempo, de herramientas pedagógicas, de materiales y recursos educativos en la gestión del clima escolar	Uso pedagógico del tiempo	Uso efectivo del tiempo	1	Ordinal Logrado (46-57) En proce (29-45) En inicio (1-28)
				Dosificación del tiempo	2	
				Cumplimiento del tiempo	3	
				Relación Tiempo-Procesos pedagógicos	4	
			Uso de herramientas pedagógicas	Conflicto cognitivo	5	
				Propósito de la sesión	6	
				Uso de estrategias	7	
				Acompañamiento	8	
				Evaluación	9	
				Adecuación	10	
				Planificación curricular	11, 12	
			Uso de materiales y recursos educativos	Utilización pertinente de materiales y recursos educativos	13, 14	
				Participación en la elaboración de materiales educativos	15	
				Planificación del uso de materiales y recursos educativos	16	
			Gestión del clima escolar	Empatía y diálogo	17, 18	
				Promoción de buenas relaciones	19	

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población y muestra

Está conformada por dos sub poblaciones:

a) Para los objetivos cuantitativos, formado por la población muestral de 77 docentes de ambos sexos, que laboran en los diferentes niveles de las instituciones educativas del Distrito de Jangas en condición de contratados y nombrados. Cuando el universo de estudio se constituye por un reducido número de sujetos entonces no se administrará criterios a la muestra, por el contrario, se contará con todos los individuos (Ballestrini, 1998). Por lo que, las unidades de información serán los docentes.

Tabla 2

Docentes de las IIEE del Distrito de Jangas.

Nivel	Total
Inicial	5
Primaria	34
Secundaria	30
CEBA	8
Total	77

Fuente: Nómina del área de personal de la Ugel Huaraz

b) Para el objetivo cualitativo la población está determinada por directivos de las instituciones educativas de Jangas. Los cuales se distribuyen en los siguientes niveles:

Tabla 3

Directivos de las IIEE del Distrito de Jangas.

Nivel	Total
Inicial	5
Primaria	8
Secundaria	1
CEBA	1
Total	15

Fuente: Nómina del área de personal de la Ugel Huaraz

De los directivos de las instituciones educativas de Jangas, se obtuvo mediante el muestreo estratificado uniforme, conformando los estratos los directivos por nivel de la institución educativa, a los cuales se les asignó el mismo tamaño de muestra:

Tabla 4

Muestra de los directivos de las IIEE del Distrito de Jangas.

Docentes	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Total
	Inicial	Primaria	Secundaria	CEBA	
Población	5	8	1	1	15
Muestra	1	1	1	1	4

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas: Se aplicó la encuesta, la cual tiene por objetivo averiguar la postura de los sectores de la población acerca de un fenómeno determinado (Sánchez y Reyes, 2006); esta técnica permitió recoger información de los docentes de la IE sobre el estilo de liderazgo directivo. Asimismo, se empleó la observación, la cual permite a través de la percepción directa de los hechos, recolectar información (Sánchez y Reyes, 2006); en este estudio se aplicó para observar la variable desempeño docente. Finalmente, se utilizó la entrevista, la cual a partir de la información que brindan uno o varias personas, recolecta

datos (Sánchez y Reyes, 2006); en esta investigación se empleó a los directivos de las instituciones educativas del Distrito de Jangas.

Instrumentos

a. Cuestionario sobre estilo de liderazgo directivo

Instrumento estandarizado de 30 ítems referidos a las tres dimensiones. Los ítems están estructurados de la siguiente manera: 12 ítems respecto a la dimensión liderazgo autocrático, 12 ítems para la dimensión liderazgo democrático y finalmente 6 ítems relacionados a la dimensión liderazgo liberal. La redacción de los ítems brinda dos opciones de respuesta: sí y no, asignándole una puntuación de 1 y 2 respecto a cada variable.

b. Ficha de monitoreo de Desempeño Docente

Diseñado por MINEDU, está conformado por 19 ítems dirigidos a docentes de EBR. Los ítems responden a las dimensiones del estudio: Uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas, uso de materiales y recursos educativos y gestión del clima escolar. La redacción brinda tres opciones de respuesta: en inicio, en proceso y logrado. Con puntajes 1, 2 y 3 respectivamente.

c. Guía de entrevista: “Percepciones y sugerencias sobre el desempeño docente en las instituciones educativas del Distrito de Jangas”

Su propósito fue recoger, a través de cinco ítems de preguntas abiertas, percepciones de los directivos sobre el nivel de desempeño docente en las IIEE del Distrito de Jangas, asimismo, establece recomendaciones que permitan una mejora de la variable.

Validez

Se empleó la validez de contenido mediante el juicio de expertos, realizado por dos doctores, quienes mediante una Matriz de Validación verificaron la coherencia y relación entre los elementos del instrumento.

Confiabilidad

Se garantizó a partir de un pilotaje, el cual permitió establecer el coeficiente estadístico de Alfa de Cronbach, cuyo valor fue superior a 0.75, por lo que se le consideró confiable y se procedió a su uso.

2.5. Métodos de análisis de datos

Los datos fueron analizados y procesados empleando la estadística básica: tablas de distribución de frecuencias, tablas de contingencia, gráficos de dispersión de puntuaciones y los estadígrafos descriptivos de la media aritmética, desviación estándar y varianza. Asimismo, para determinar el nivel de relación se utilizó el coeficiente de correlación de Spearson. Para el procesamiento, análisis y extracción del conocimiento se empleó el programa estadístico SPSS versión 24 y Excel 2013.

2.6. Aspectos éticos

El estudio es observacional porque no implica intervenciones experimentales. Establecer que la investigación se llevó a cabo después de la resolución de aprobación de la universidad para su ejecución, y de la institución pública donde se realizará la investigación.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis descriptivo de las variables

Tabla 5

Estilos de liderazgo directivo

Categorías	Dimensiones					
	Autocrático		Democrático		Liberal	
	f	%	f	%	f	%
Alto	41	53%	6	8%	19	25%
Regular	19	25%	20	26%	21	27%
Bajo	14	18%	33	43%	20	26%
Muy bajo	3	4%	18	23%	17	22%
Total	77	100%	77	100%	77	100%

Fuente: Resultados de los instrumentos (Elaboración propia)

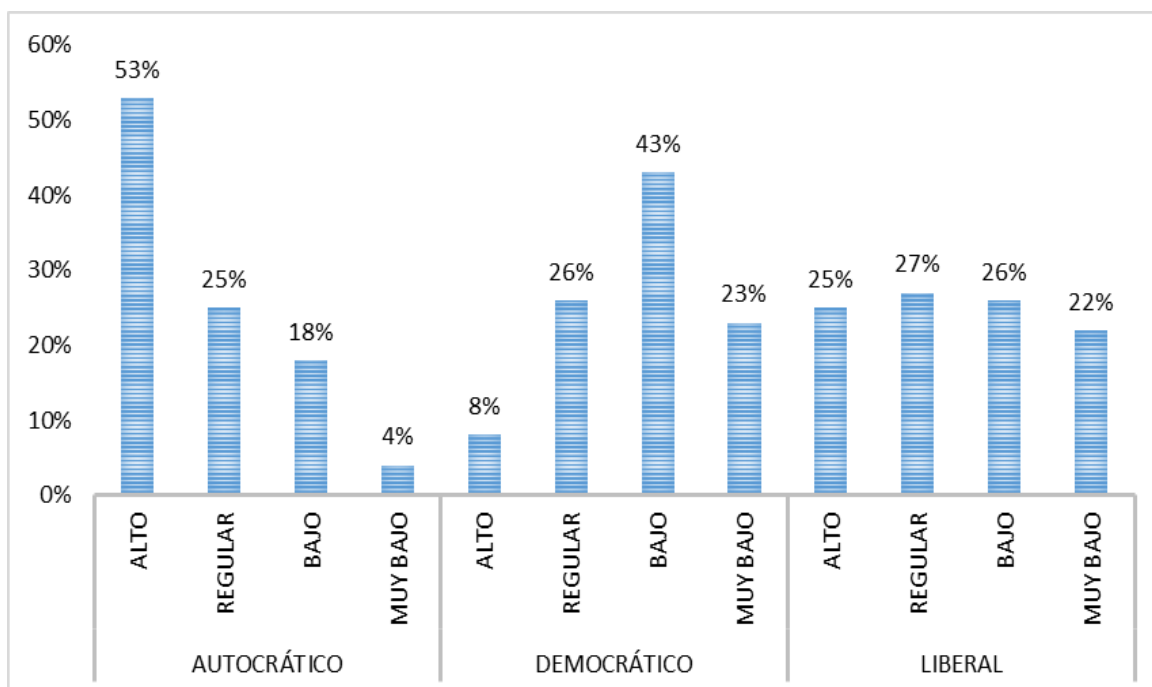


Figura 1:

Estilos de liderazgo directivo

Descripción:

De acuerdo a lo presentado en la Tabla N° 01 y Gráfico N° 01 sobre la distribución numérica y porcentual de la variable estilo de liderazgo directivo, se observa en lo referente al estilo autocrático, un porcentaje mayoritario (53%) de directivos que se encuentra en un nivel alto en este estilo y solo un 4% en nivel muy bajo. En la siguiente dimensión sobre el estilo democrático se percibe un significativo 43% en nivel bajo y por el contrario un escaso 8% en el nivel alto. En cuanto a la dimensión liberal se identificó una distribución casi uniforme entre los cuatro niveles: alto con 25%, regular 27%, bajo 26% y muy bajo con un 22%.

Tabla 06

Nivel de desempeño docente

Dimensiones	Uso pedagógico del tiempo		Uso de herramientas pedagógicas		Uso de materiales y recursos educativos		Gestión del clima escolar		Variable Desempeño docente	
Categorías	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Logrado	51	66%	11	15%	20	26%	8	11%	10	13%
En proceso	22	29%	40	52%	55	72%	52	67%	43	56%
En inicio	4	5%	26	33%	2	2%	17	22%	24	31%
Total	77	100%	77	100%	77	100%	77	100%	77	100%

Fuente: resultados de los instrumentos (Elaboración propia)

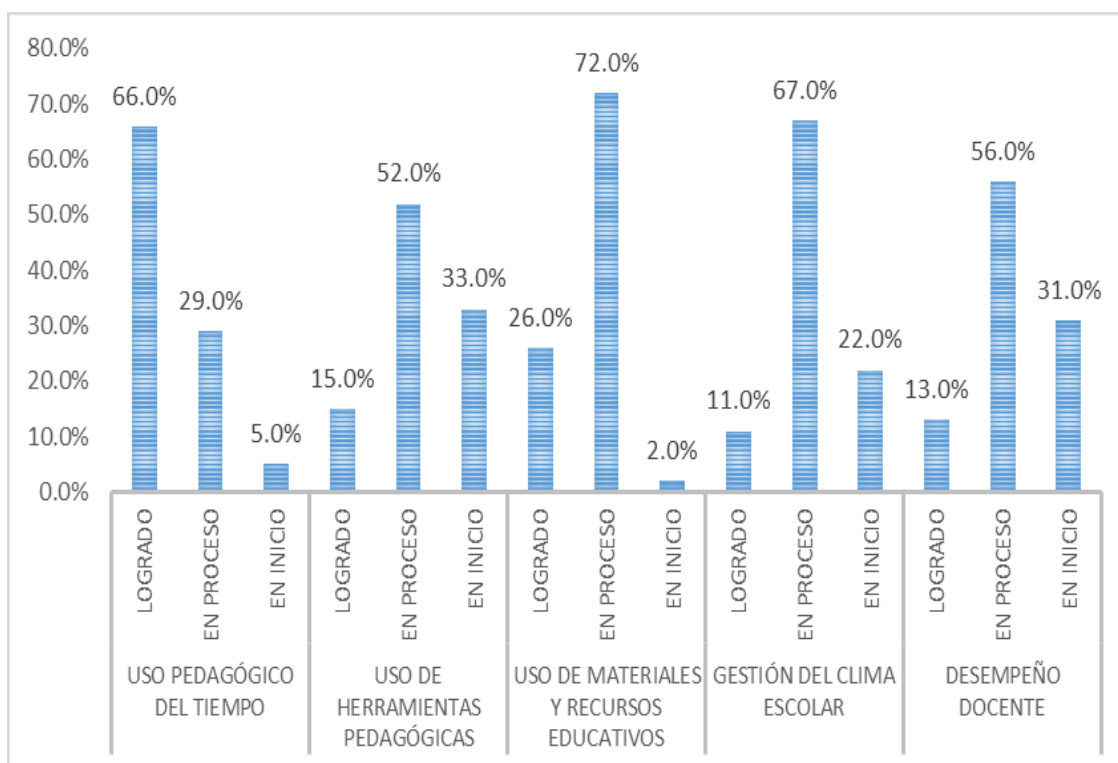


Figura 02: Nivel de desempeño docente

Descripción:

En la Tabla N° 02 y Gráfico 02 sobre la distribución numérica y porcentual de la variable desempeño docente, se identificó un 56% de docentes en nivel en proceso, seguido de un 31% (24) en nivel en inicio y solo un 13% (10) en nivel logrado. Estableciendo el nivel del desempeño docente en proceso. En lo referente al uso pedagógico del tiempo, el porcentaje mayoritario (66%) se ubica en nivel logrado, mientras que el 29% presenta un nivel en proceso y un 5% en nivel inicio. En la siguiente dimensión sobre el uso de herramientas pedagógicas destaca el nivel en proceso con un 52% de docentes, seguido del 33% en nivel inicio y solo un 15% en nivel logrado. En cuanto a la dimensión sobre el uso de materiales y recursos educativos se identificó un 72% de docentes en nivel en proceso, un 26% en nivel logrado y un escaso 2% en nivel en inicio. Finalmente, en referencia a la dimensión gestión del clima escolar destaca un 52% de la plana docente en el nivel en proceso, un alarmante 31% en nivel en inicio y solo un 13% en nivel logrado.

3.2. Análisis estadístico correlacional

Tabla 07

Correlación entre el estilo de liderazgo directivo y el uso pedagógico del tiempo

		Uso pedagógico del tiempo
Estilo de Liderazgo Directivo	Correlación de Pearson	0,523
	Sig. (bilateral)	0,001
	N	77

Fuente: Base de datos

Interpretación:

La Tabla N° 03 muestra que existe una correlación positiva moderada ($r= 0.523$) entre el estilo de liderazgo directivo y el uso pedagógico del tiempo de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

Tabla 08

Correlación entre el estilo de liderazgo directivo y el uso de herramientas pedagógicas

		Uso de herramientas pedagógicas
Estilo de Liderazgo Directivo	Correlación de Pearson	0,856
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	77

Fuente: Base de datos

Interpretación:

La Tabla N° 04 muestra que existe una correlación positiva muy alta ($r= 0,856$) entre el estilo de liderazgo directivo y el uso de herramientas pedagógicas de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

Tabla 09

Correlación entre el estilo de liderazgo directivo y el uso de materiales y recursos educativos

		Uso de materiales y recursos educativos
Estilo de Liderazgo Directivo	Correlación de Pearson	0,713
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	77

Fuente: Base de datos

Interpretación:

La Tabla N° 05 muestra que existe una correlación positiva alta ($r= 0.713$) entre el estilo de liderazgo directivo y el uso de materiales y recursos educativos de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

Tabla 10

Correlación entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión del clima escolar

		Gestión del clima escolar
Estilo de Liderazgo Directivo	Correlación de Pearson	0,432
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	77

Fuente: Base de datos

Interpretación:

La Tabla N° 06 muestra que existe una correlación positiva moderada ($r= 0.432$) entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión del clima escolar de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

Tabla 11

Correlación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente

		Desempeño docente
Estilo de	Correlación de Pearson	0,775
Liderazgo	Sig. (bilateral)	0,000
Directivo	N	77

Fuente: Base de datos

Interpretación:

La Tabla N° 07 muestra que existe una correlación positiva alta ($r= 0,775$) entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

IV. DISCUSIÓN

El desempeño docente resulta indispensable para que los estudiantes alcancen los aprendizajes esperados, razón por la que el Ministerio de Educación ha realizado esfuerzos diversos para que este sea de calidad. Colca (2015) menciona que, al existir una relación directa entre estudiantes y profesores, el factor docente se erige en vital para que las metas de aprendizaje e cumplan. Por ello, el mejoramiento de la capacidad docente deber estar función de su propia autoformación, pero en relación también con otras variables que podrían influir en ella, como puede ser el estilo de Liderazgo que puede adoptar el directivo de la Institución Educativa. De esta manera, el perfil del directivo puede determinar, según Flores (2014), el aumento o disminución de las capacidades que muestra un docente en su desempeño, en función de una orientación directiva orientada a labores puramente administrativas o gestión orientada hacia lo pedagógico. En vista del establecimiento de esta relación, se analizan y discuten los objetivos de esta investigación.

El primer objetivo específico, identificar el estilo de liderazgo directivo en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, se analizó a través de los estadígrafos presentados en la Tabla N° 01 y Gráfico N° 01, según lo cual, en lo referente al estilo autocrático, se identifica un porcentaje mayoritario (53%) de directivos que se encuentra en un nivel alto y solo un 4% en nivel muy bajo. Por otro lado, con respecto al estilo democrático, se percibe un significativo 43% en nivel bajo y por el contrario un escaso 8% en el nivel alto. En cuanto a la dimensión liberal se identificó una distribución casi uniforme entre los cuatro niveles: alto con 25%, regular 27%, bajo 26% y muy bajo con un 22%. Estos datos coinciden con la investigación de González (2013), según la cual el estilo de liderazgo de los directivos no fomenta la mejora del desempeño docente, ya que se les restringe su participación en la toma de decisiones en cuanto a aspectos referidos al bienestar organizacional, concluyéndose en dicha investigación que el perfil mostrado por el directivo es el autocrático. Al respecto, Avenecer (2015), considera que, al ser este tipo de líder un experto en el control de las decisiones, el personal normalmente experimenta sensaciones de aislamiento y de subordinación, pues su éxito como trabajadores estará solo en función de la percepción que tenga el jefe de las metas específicas que deben alcanzar. Esto permite concluir que en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, a pesar de los esfuerzos del Ministerio de Educación, el mayor porcentaje de Directivos de las II.EE.

aún utiliza opta por acaparar las distintas comisiones, la construcción unilateral de los instrumentos de gestión y la anulación de la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, afectando con ello el desarrollo democrático de las relaciones intrainstitucionales.

El objetivo específico, identificar el nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, se analizó con los resultados obtenidos en la tabla N° 02 y Gráfico 02, donde se identificó la variable en un 56% de docentes en nivel en proceso, seguido de un 31% (24) en nivel en inicio y solo un 13% (10) en nivel logrado, estableciéndose concluyentemente que el nivel del desempeño docente está en proceso. En lo referente al uso pedagógico del tiempo, el porcentaje mayoritario (66%) se ubica en nivel logrado, mientras que el 29% presenta un nivel en proceso y un 5% en nivel inicio. En la siguiente dimensión sobre el uso de herramientas pedagógicas destaca el nivel en proceso con un 52% de docentes, seguido del 33% en nivel inicio y solo un 15% en nivel logrado. En cuanto a la dimensión sobre el uso de materiales y recursos educativos se identificó un 72% de docentes en nivel en proceso, un 26% en nivel logrado y un escaso 2% en nivel en inicio. Finalmente, en referencia a la dimensión gestión del clima escolar destaca un 52% de la plana docente en el nivel en proceso, un alarmante 31% en nivel en inicio y solo un 13% en nivel logrado. Estos datos son coincidentes con lo concluido por Martínez (2014), al afirmar que el desempeño docente no es óptimo, sino que aún falta desarrollar habilidades fundamentales como el uso correcto y eficiente de los recursos educativos. De igual manera, Pajuelo y Castillejo (2012) coincide que, los docentes demuestran un desempeño regular, sobre todo en lo que respecta a la planificación y al uso de las herramientas pedagógicas y materiales educativos. Al respecto, Díaz y Díaz (2007), considera que el factor docente y su competencia estarán en función de diversos factores, entre los que se encuentra de manera categórica la propia gestión de acciones de mejora de sus prestaciones profesionales. Esto permite concluir que en que en las IIEE del Distrito de Jangas, los docentes aún no han desarrollado, en conjunto, un nivel adecuado en su desempeño, lo cual podría evidenciarse en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, sobre todo teniendo en cuenta que el uso de materiales, dimensión importante, es la que más deficiencias tienen.

El objetivo específico, analizar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el uso pedagógico del tiempo de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, se analizó a través de los datos estadísticos observados en la Tabla N° 03, en la que se muestra que existe una correlación positiva moderada ($r= 0.523$) entre el liderazgo directivo y el uso pedagógico del tiempo de los docentes en las IIEE del Distrito de Jangas, 2017. Estos datos guardan correspondencia con la investigación de Raxuleu (2014), quien concluye a partir de las encuestas a los estudiantes, que “entre los indicadores en los que más se evidencia el bajo desempeño docente e encuentra el uso de materiales educativos, la gestión o utilización del tiempo y el trato al estudiante”. (p. 81). Al respecto, Lorenzo (2004), precisa que el directivo de una institución educativa, como docente de profesión, debe saber orientar a los colegas en la distribución adecuada del tiempo para el logro de aprendizajes, evitando la utilización de tiempos muertos o tóxicos que no contribuyen a los aprendizajes de calidad. De igual manera, Blanco (1996) establece que no basta con que el docente utilice estrategias para un buen uso del tiempo en la clase, sino que, sobre todo, estas estrategias deben garantizar aprendizajes de calidad. Esto permite concluir que en las concluir que en que en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas son pocas las I.I.EE. que promueven un adecuado compromiso por la gestión adecuada del tiempo en las sesiones de aprendizaje, estas se relacionan normalmente con el estilo de liderazgo democrático, en donde la participación e intercambio de experiencia permite mejorar el uso de estrategias para ello. Por otro lado el estilo autocrático anula el uso pedagógico de este recurso y lo orienta más por la clase tradicional con estrategias tradicionales.

El objetivo específico, analizar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el uso de herramientas pedagógicas de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, se analizó a través de los datos estadísticos presentes en la Tabla N° 04, donde se muestra que existe una correlación positiva muy alta ($r= 0,856$) entre el liderazgo directivo y el uso de herramientas pedagógicas de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. Estos datos guardan correspondencia con lo expresado por González (2013) en su tesis, en donde se concluye que a partir del liderazgo autocrático del director se genera un desempeño laboral bajo, producto del manejo de enfoques antiguos que no benefician el aprendizaje basado en proyectos, el uso de diversas estrategias de enseñanza acorde a los estilos y la evaluación procesual.

Asimismo, Ayvar (2014) manifiesta categóricamente que “el liderazgo pedagógico del director influye en la planificación del trabajo docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la RED N° 09, del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014 (...) siendo altamente significativo” (p. 97). Al respecto el Minedu (2016) manifiestan que uno de los compromisos de gestión escolar es la promoción del uso de las herramientas pedagógicas durante la programación y ejecución de las sesiones de aprendizaje, de lo que se puede concluir que en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, el directivo no cumple con su labor de acompañamiento y monitoreo a la labor docente de forma adecuada, pues un alto porcentaje de docentes no demuestra uso de adecuado de estas herramientas, por lo cual no existe orientación pertinente sobre las fases elementales de una sesión de aprendizaje, el propósito, uso de estrategias y las formas de evaluación.

El objetivo específico, analizar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el uso de materiales y recursos educativos de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, fue analizado a partir de los datos estadísticos presentes en la Tabla N° 05, en la que se muestra que existe una correlación positiva alta ($r= 0.713$) entre el liderazgo directivo y el uso de materiales y recursos educativos de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. Al respecto, Zárata (2011) en su tesis manifiesta que la ausencia de un liderazgo pedagógico se manifiesta en diversos aspectos que tienen que ver con el acompañamiento docente, entre los que se toma en cuenta, como es obvio, la recomendación para el uso de materiales Educativos. De igual manera Ñope (2013), en su investigación concluye que la ausencia del trabajo en equipos, promovido por el liderazgo autoritario, impide que los docentes puedan innovar y desarrollar nuevas formas y materiales de aprendizaje para sus estudiantes. Gallegos (2004), explica al respecto que el carácter autocrático de un director no le permite involucrarse en la mejora de las aptitudes docentes, como por ejemplo el uso de estrategias y la utilización y creación de nuevos canales de aprendizaje. Esto permite concluir que en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, el perfil directivo de la mayoría no solo dificulta el uso de materiales por parte de los docentes, sino que también afecta la planificación y evaluación de la eficacia de los mismos en función de los aprendizajes de los estudiantes.

El objetivo específico, analizar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión del clima escolar de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de

Jangas, 2017, se analizó con los datos estadísticos presentes en la Tabla N° 06 muestra que existe una correlación positiva moderada ($r= 0.432$) entre el liderazgo directivo y la gestión del clima escolar de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. Estos resultados guardan correspondencia con Horn (2013), en su estudio concluye que “el liderazgo directivo puede incidir en algunas emociones docentes que están a la base de su labor y con ello influir en el aprendizaje de los estudiantes” (p. 101). De igual manera, Martínez (2014), en su estudio, explica que “el personal docente debe participar en el proceso de toma de decisiones, las cuales deben ser compartidas en una forma democrática con el propósito de que todos se sientan comprometidos, cooperadores y entusiastas en las tareas encomendadas”. (p. 86). Entendiendo, a partir de los aportes de Diez (2000), que la garantía de un adecuado clima escolar se encuentra en correspondencia con el grado de participación y de convivencia escolar, se puede inferir que en las IIEE del Distrito de Jangas, las instituciones autocráticas, que representan la mayoría, están dirigidas por directivos que han predominado la labor estrictamente administrativa, dejando de lado el enfoque distributivo, el cual permite ganar confianza entre los demás elementos. Por otro lado, se puede inferir que el clima escolar que se evidencia es uno de los factores por los que no se han alcanzado adecuados logros de aprendizaje.

El objetivo general de esta investigación fue determinar el grado de relación existente entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. Este se analizó a través de los datos estadísticos presentes en la Tabla N° 07 muestra que existe una correlación positiva alta ($r= 0,775$) entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. Estos resultados guardan similitud con la mayoría de investigaciones presentes en los antecedentes de este estudio, entre los que destaca Horn (2013), quien luego de determinar la relación significativa entre ambas variables, se establece que influye notoriamente sobre algunas prácticas pedagógicas como el compromiso para el mejoramiento de la enseñanza y el desarrollo de sus competencias pedagógicas. De igual manera, Raxuleu (2014), quien concluye con la “existencia de una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (...) los directores mediante cada acción que impulsan afectan o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas”. (p. 82). Sin embargo, existen investigaciones que demuestran lo contrario, como la de Reyes (2012), donde concluye que

“no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009”, entendiéndose estos resultados en función de los afirmado por Díaz y Díaz (2007), quienes afirman que en el desempeño docente confluyen una serie de factores, de los que el liderazgo directivo forma parte, así como también la situación económica, la cultura escolar, la automotivación, etc. Estos permiten inferir que en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, el desempeño docente estará en función del estilo de liderazgo del directivo: al evidenciarse en la mayoría un estilo autocrático, ello justificaría porqué el desempeño docente se encuentra en proceso y no ha alcanzado niveles satisfactorios a pesar de las constantes capacitaciones a las que se encuentran vinculado por parte del Ministerio de Educación.

V. CONCLUSIONES

5.1. Conclusión general

Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, tal como lo muestra la Tabla N° 07, en donde una correlación positiva alta ($r= 0,775$) entre ambas.

5.2. Conclusiones específicas

El estilo directivo identificado en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017 es el autocrático, tal como se evidencia en la Tabla N° 01 y Gráfico N° 01, en donde el 53% de directivos que se encuentra en un nivel alto en este estilo y solo un 4% en nivel muy bajo; a diferencia del estilo democrático, donde se percibe un 8% en el nivel alto, mientras que en el estilo liberal existe un 25%.

El nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017 se encuentra en proceso, tal como lo demuestra la Tabla N° 02 y Gráfico 02 con un 56 % en este nivel, seguido de un 31% en nivel en inicio y solo un 13% en nivel logrado.

Existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y el uso pedagógico del tiempo de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, tal como se muestra en la Tabla N° 03, en donde existe una correlación positiva moderada ($r= 0.523$) entre ambas.

Existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y el uso de herramientas pedagógicas de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, tal como se muestra en la Tabla N° 04, en donde existe una correlación positiva muy alta ($r= 0,856$) entre ambas.

Existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y el uso de materiales y recursos educativos de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas,

2017, tal como se evidencia en la Tabla N° 05, donde existe una correlación positiva alta ($r= 0.713$) entre ambas.

Existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y la gestión del clima escolar de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, tal como se muestra en la Tabla N° 06, donde existe una correlación positiva moderada ($r= 0.432$) entre ambas.

VI. RECOMENDACIONES

Al director de la UGEL Huaraz, realizar en coordinación con el Ministerio de Educación, el monitoreo y apoyo correspondiente a la labor directiva con respecto al ejercicio adecuado de sus labores, centradas en el desarrollo de aprendizajes de los estudiantes.

A los directores de las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, tomar en cuenta las bases de este estudio para a partir de los resultados y conclusiones modificar u optimizar sus prácticas directivas.

A los directores de las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, practicar el acompañamiento y monitoreo óptimo, como estrategias fundamentales para el desarrollo de habilidades fundamentales para el desempeño docente adecuado.

A los docentes de las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, fortalecer su desempeño docente, entendiendo que esta repercute directamente en los logros de aprendizajes de los estudiantes.

A los padres de familia, fortalecer el liderazgo del directivo a través de su participación constante en la toma de decisiones, entendiendo que el enfoque participativo es la base para el liderazgo democrático.

A los futuros investigadores, buscar otro tipo de correlaciones teniendo como variable principal los estilos de liderazgo, como, por ejemplo, el logro de aprendizajes de los estudiantes.

REFERENCIAS

- Alfonso, A. (2001). *La excelencia gerencial en educación*. Lima: Derrama Magisterial.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque: USAT
- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y motivación*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Ayvar, Z. (2014). Liderazgo pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Secundario de la Red n° 09 del Distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014. Universidad Alas Peruanas, Perú.
- Balestrini, M. (1998). *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Consultores y Asociados.
- Blanco, L. (1996). *La evaluación educativa, más proceso que producto*. Madrid, Ediciones Universitat de Lleida.
- Bretel, L. (2002). Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial.
- Bruns, B. & Luque, J. (2014). *Profesores excelentes: cómo mejorar el aprendizaje en América Latina y el Caribe*. Washington: Grupo del Banco Mundial.
- Centro Interuniversitario De desarrollo (2007). *Evaluación del desempeño Docente y Calidad de la docencia universitaria*. Santiago de Chile, Chile
- Chiavenato, I. (2011). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Colca, R. (2015). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima: MINEDU.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa.
- Díaz, F. & Díaz, J. (2007). Modelo para autoevaluar la práctica docente de los maestros de infantil y primaria. *Revista Ensayos*, 2007 (22), 155-201
- Equipo Investigador de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega (2000). *Perú. Dirección Universitaria de Evaluación de la Calidad Académica*. Informe de Investigación.
- Espinoza, O. & González, L. (2010). *Evaluación de Desempeño en la Educación Superior: Un Modelo de Análisis*. Universidad UCINF, Chile

- Flores, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. Piura: Universidad de Piura.
- Freire, S. & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: Grade.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- García, G. y Segura, L. (2014). El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito de Cajay – 2013. Universidad César Vallejo, Perú.
- Gimeno, J. (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- González, M. (2013). El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes en un ente educativo venezolano. Universidad Santa María, Venezuela.
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). México: Mc Graw Hill
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1994). *Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional*. México: Idh.
- Horn, A. & Marfom, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar*. Chile: CEPPE.
- Horn, A. (2013). Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje. Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Ibarrola, M. (1992). La evaluación del trabajo académico desde la perspectiva del desarrollo sui generis de la educación superior en México. *Revista de Educación Superior* N° 7. CIIES.
- Irigoyen, M. y Moreno, J. (2013). Correlación entre liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Chavín de Huántar-2010. Universidad César Vallejo, Perú.
- Lorenzo, M. (2004). *La función del liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal*. España: Universidad de Salamanca.
- Marina, J., Pellicer, C. & Manso, J. (2015). Libro Blanco de la Profesión Docente y su entorno escolar. España.
- Martínez, M. (2014). El liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad educativa Nacional Cúpira durante el año escolar 2012 –

2013. Unidad educativa Nacional Cúpira, Venezuela.
- Martinic, S. (2015). *El tiempo y el aprendizaje escolar la experiencia de la extensión de la jornada escolar en Chile*. Chile: Brasileira.
- Medina, A. & Gómez, R. (2010). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Ministerio de Educación (2008). *Marco para la buena enseñanza* (7º ed.). Chile.
- Ministerio de Educación (2014). *Manual de gestión escolar. Directivos construyendo escuela*. Lima.
- Ministerio de Educación (2016). *Marco para la buena enseñanza*. Perú.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ñope, J. (2013). El estilo de liderazgo y nivel de participación del personal docente y administrativo en la I.E. N°86285 Señor de los Milagros, Tinco-Carhuaz, 2013. Universidad César Vallejo, Perú.
- Pajuelo, F. y Castillejo, R. (2012). Relación del liderazgo del director con el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa Andrés de los Reyes de Huaral en el año 2012. Universidad César Vallejo, Perú.
- Pérez, R. (2001). *Evaluación de logros escolares*. Madrid: Uned.
- Pont, B.; Nusche, D. & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: política y práctica*. México: OCDE.
- Pozner, P. (2000) *Liderazgo*. Buenos Aires: PORFER.
- Pozner, P. (2007). *Directivos docentes: liderazgo y gestión de Instituciones Educativa*. Recuperado de: [http://qmtltda.com/phocadownload/ G.Estrategica/Directivos%20](http://qmtltda.com/phocadownload/G.Estrategica/Directivos%20)
- Raxuleu, M. (2014). Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. Universidad Rafael Landívar, Guatemala
- Reyes, N. (2012). Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – Callao. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México: Pearson.
- Rojas, A. & Gaspar, F. (2013). *Bases del liderazgo en la Educación*. Chile: OREALC-UNESCO

- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Lima: Universidad Nacional Mayor De San Marcos.
- Salcedo, A. (2016). *Venta transformacional: Vender liderando al cliente*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sánchez, M. (2016). *Compromisos de Gestión escolar y Plan Anual de Trabajo 2017*. Lima: MINEDU.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. (4ta ed.). Lima: Visión Universitaria
- Solar, M. y Sánchez, J. (2007). *Modelo de evaluación de desempeño docente en la perspectiva del aseguramiento de la calidad. CINDA: Evaluación del desempeño docente y calidad de la docencia universitaria*. Santiago de Chile, Chile.
- Valdés, H. (2000). Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. *Revista Electrónica de la Organización de Estados Iberoamericanos*, México.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Lima: Universidad Nacional Mayor De San Marcos
- Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Zayas, M. (2012). *Enfoque teórico en el estudio de la dirección y el liderazgo*. Cuba: Universidad de Holguín.
- Zevallos, L. (2014). *Estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias de la Ciudad de Ilave- 2013*. Universidad Nacional del Altiplano, Perú.

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

INSTRUCCIONES:

Seleccione la opción y marcar con una x en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración

Escala de valoración

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
4	3	2	1

ÍTEMS	1	2	3	4
1. El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.				
2. El director pide sugerencias para la toma de decisiones.				
3. El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.				
4. El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.				
5. El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución.				
6. El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.				
7. El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.				
8. El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades				
9. El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.				

10. El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.				
11. El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.				
12. El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.				
13. El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.				
14. El director lidera al equipo por aceptación del grupo				
15. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa.				
16. Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo				
17. El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.				
18. En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.				
19. El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.				
20. El director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.				
21. El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.				
22. El director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.				
23. El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.				
24. El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.				
25. El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.				

26. El director supervisa el trabajo de los padres de familia.				
27. Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar.				
28. Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa.				
29. Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente.				
30. Es tratado(a) con respeto por el director.				

FICHA TÉCNICA

I. DATOS INFORMATIVOS

1. **Técnica e instrumento:** Encuesta / Cuestionario
2. **Nombre del instrumento:** Cuestionario sobre el estilo de liderazgo directivo
3. **Autor original:** César Ruiz Alva (2009) Universidad Antenor Orrego Escuela Profesional de Psicología
4. **Forma de aplicación:** Colectiva.
5. **Medición:** Estilo de liderazgo directivo
6. **Administración:** Docentes
7. **Tiempo de aplicación:** 30 minutos

II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Diagnosticar el estilo de liderazgo directivo en las instituciones educativas.

III. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

Para determinar la validez, el autor del instrumento sometió a una evaluación, proporcionándoles a reconocidos profesionales con grado académico de doctorado que ejercían docencia en la Facultad de educación, en el Programa de Maestría para Docentes de la Región Callao, de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola la escala a aplicarse, con la respectiva hoja de evaluación de juicio de expertos y la matriz de consistencia, quienes determinaron la adecuación muestral de los ítems de los instrumentos, emitiendo su respectiva calificación, empleándose para ello la V de Aiken, obteniéndose como resultado que el instrumento obtuvo puntuaciones entre 0.75 y 1, alcanzando niveles de fuerte confiabilidad

En cuanto a la confiabilidad, se determinó mediante una muestra piloto, con formada por 10 docentes que tuvieran las características de la muestra con la que se trabajaría, perteneciente a una institución educativa del contexto educativo de Pachacútec, en el distrito de Ventanilla, a quienes se les administró el instrumento. Con los resultados, se estimó el coeficiente de confiabilidad empleando el método de las mitades (división del número de preguntas en dos mitades, ítems pares – impares) para la escala, considerando ítem – total de la escala. Posteriormente se estableció el nivel de

correlación, obteniéndose una $r = 0.703$ a través del coeficiente de correlación de Pearson, indicando una alta correlación y la confiabilidad total con alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de 0.772 indicando un instrumento de excelente confiabilidad.

IV. DIRIGIDO A:

Docentes

V. MATERIALES NECESARIOS:

Fotocopias del instrumento, lápiz, borrador.

VI. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:

El instrumento referido presenta 30 ítems con una valoración de 1 a 4 puntos cada uno (nunca = 1, a veces= 2, casi siempre=3 y siempre= 4); los cuales están organizados en función a las dimensiones de la variable estilo de liderazgo directivo.

La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones y por todos los enunciados (variable), considerando la valoración referenciada. Los resultados, de la escala de estimación serán organizados o agrupados en función a la escala establecida (valoración ordinal).

DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

Liderazgo autocrático	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,22
Liderazgo democrático	12,13,14,15,16,17,18,19,20,28,29,30
Liderazgo liberal	21,23,24,25,26,27

PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE

Niveles	A nivel de variable	A nivel de las dimensiones		
		Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3
Alto	91 - 120	36 - 48	36 - 48	19 - 24
Regular	61 - 90	24 - 36	24 - 36	13 - 18
Bajo	31 - 60	13 - 24	13 - 24	7 - 12
Muy bajo	1 - 30	1 - 12	1 - 12	1 - 6

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

A) Tabulación de Datos

CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO MEDIANTE MÉTODO DE ALFA DE CROMBACH																																	
		ÍTEMS																															
Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total		
1	3	2	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	100
2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	1	3	3	3	1	81		
3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	3	67		
4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	78		
5	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	84		
6	2	1	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	79		
7	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	73		
8	2	3	3	2	2	4	3	2	3	2	2	3	4	2	1	2	2	2	2	3	4	2	1	2	4	3	4	3	4	1	77		
9	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	3	4	3	2	4	71		
10	2	2	2	3	2	4	4	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	2	3	2	2	3	2	79		
11	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	4	75	
12	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	3	1	2	4	3	3	3	2	3	1	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	79		
13	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	2	4	78		
14	2	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	67	
15	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	71		
ESTADÍSTICOS																																	
Varianza	0.3	0.4	0.4	0.5	0.4	0.7	0.6	0.2	0.4	0.2	0.5	0.6	0.4	0.6	0.6	0.5	0.7	0.2	0.5	0.6	0.4	0.6	0.6	0.5	0.7	0.4	0.8	0.5	0.7	1.0			

B) Cálculos

<p>Formula :</p> $\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$ <p>- Datos:</p> <p style="text-align: center;">$K = 30$</p> <p>$\sum Vi = 14.9$</p> <p>$Vt = 64.2$</p>	<p>Reemplazando valores:</p> $\alpha = \frac{30}{30-1} \left[1 - \frac{14.9}{64.2} \right]$ $\alpha = \frac{30}{29} [1 - 0.2327]$ $\alpha = 0.7937$
---	---

C) Interpretación:

Como $\alpha = 0,79$, se encuentra en el rango de $[0,51 - 1,00]$ de la Escala de Cronbach de calificación Muy bueno, entonces el instrumento es confiable y se puede replicar en otros contextos.

ANEXO N° 3

FICHA DE MONITOREO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	
NOMBRE DE LA I.E.	CÓDIGO MODULAR:
DIRECCIÓN:	UGEL:
NIVEL: Inicial () Primaria () Secundaria ()	DRE:

Datos del docente observado → <i>Datos a ser registrados consultando al docente</i>	
1.- Apellidos y Nombres:	2.Especialidad

Datos de la sesión observada → <i>Datos a ser registrados mediante la observación</i>					
3. Área o áreas desarrolladas → <i>Anotar en el siguiente espacio</i>					
4. Denominación de la sesión:					
5. Nivel educativo:	Inicial ()	Primaria ()	Secundaria ()	6. Grado(s) o año(s) en el aula:	7. Sección:
8. Turno	Mañana ()	Tarde ()	9. Duración de la sesión observada:		_____ hrs., _____ min.

NIVEL DE AVANCE		
Logrado	Cumple con lo previsto en el ítem	3
En proceso	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem	2
En inicio	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.	1

Inicio	En proceso	logrado
16	17-32	33-48

I. DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda:			
Complete los ítems 01 - 04 mediante la observación de la sesión.		Valoración	
01	El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	1	2 3
02	El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.	1	2 3
03	El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada I.E. (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido según la RSG 2378-2014-MINEDU (Secundaria)	1	2 3
Complete el ítem 05 referido a la planificación.		Valoración	
04	El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	1	2 3
Sub total			
Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda			
Complete los ítems 05 – 10 mediante la observación de la sesión.		Valoración	
05	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje.	1	2 3
06	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas, según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2 3
07	El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.	1	2 3
08	El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las Rutas de Aprendizaje.	1	2 3
09	El/la docente teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje de su área, ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.	1	2 3
10	El/la docente adecúa si es necesario las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	2 3
Complete los ítems 11 – 12 se monitorea mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación de la sesión. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar “En inicio”.		Valoración	
11	El/la docente cuenta con su planificación curricular (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área planteados en las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2 3
12	El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.	1	2 3
Sub total			
Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda			

Complete los ítems 13 - 15 mediante la observación de la sesión.		Valoración		
13	El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	1	2	3
14	El/la docente acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.	1	2	3
15	El/la docente usa materiales elaborados con participación de estudiantes y/o PPF para el desarrollo de los aprendizajes.	1	2	3
Complete el ítem 16 mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar “En inicio”.		En inicio	En proceso	Logrado
16	El/la docente presenta la planificación (carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión.	1	2	3
Sub total				
Total Final				
Gestión del clima escolar en la Institución Educativa → Datos a ser registrados mediante la observación según corresponda.				
Complete los ítems 01-03 mediante la observación de la sesión		Valoración		
17	El/la docente escucha y dialoga con atención a los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje.	1	2	3
18	El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva (mediante palabras o gestos motivadores).	1	2	3
19	El/la docente promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía.	1	2	3
Sub total				

FICHA TÉCNICA

I. DATOS INFORMATIVOS

1. **Técnica e instrumento:** Observación / Ficha de monitoreo
2. **Nombre del instrumento:** Ficha de Monitoreo de la sesión de aprendizaje
3. **Autor original:** MINEDU
4. **Forma de aplicación:** Colectiva.
5. **Medición:** Nivel de desempeño docente
6. **Administración:** Docentes de la EBR
7. **Tiempo de aplicación:** 150 minutos

II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Diagnosticar el nivel de desempeño de los docentes de las I.I.EE. de Educación Básica Regular.

III. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

El instrumento, por ser estandarizado, ya ha sido probada su **validación**; esto según lo indican Hernández et al. (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, Ficha de Monitoreo de la sesión de aprendizaje, el MINEDU aplicó una prueba piloto previo a su establecimiento como instrumento oficial para el cumplimiento del Compromiso 4 de gestión escolar.

IV. DIRIGIDO A:

Docentes

V. MATERIALES NECESARIOS:

Fotocopias del instrumento, lápiz, borrador.

VI. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:

El instrumento referido presenta 19 ítems con una valoración de 1 a 3 puntos cada uno (En inicio = 1, En proceso= 2 y Logrado= 3); los cuales están organizados en función a las dimensiones de la variable desempeño docente.

La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones y por todos los enunciados (variable), considerando la valoración referenciada. Los resultados, de la escala de estimación serán organizados o agrupados en función a la escala establecida (valoración ordinal).

DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

Uso pedagógico del tiempo	1, 2, 3, 4
Uso de herramientas pedagógicas	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
Uso de materiales y recursos educativos	13, 14, 15, 16
Gestión del clima escolar	17, 18, 19

PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE

Niveles	A nivel de variable	A nivel de las dimensiones			
		Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4
Logrado	46 - 57	9 - 12	17 - 24	9 - 12	3
En proceso	29 - 45	5 - 8	8 - 16	5 - 8	2
En Inicio	1 - 28	1 - 4	1 - 8	1 - 4	1

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE

A) Tabulación de Datos

CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO MEDIANTE MÉTODO DE ALFA DE CROMBACH																				
		ÍTEMS																		
Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Total
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	34
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	40
3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	42
4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	49
5	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	1	2	45
6	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	41
7	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	1	3	2	3	3	45
8	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	52
9	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	50
11	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	46
12	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	2	3	3	3	45
14	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	25
15	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	3	42
ESTADÍSTICOS																				
Varianza	0.4	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.3	0.5	0.4	0.5	0.5	0.4	0.7	0.6	0.5	0.3	0.4	0.5	0.2	

B) Cálculos

<p>Formula :</p> $\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$ <p>- Datos:</p> <p style="text-align: center;">$K = 19$</p> <p>$\sum Vi = 7.9$</p> <p>$Vt = 50.5$</p>	<p>Reemplazando valores:</p> $\alpha = \frac{19}{19-1} \left[1 - \frac{7.9}{50.5} \right]$ $\alpha = \frac{19}{18} [1 - 0.844]$ $\alpha = 0.89$
--	---

C) Interpretación:

Como $\alpha = 0,89$, se encuentra en el rango de [0,51 – 1,00] de la Escala de Cronbach de calificación Muy bueno, entonces el instrumento es confiable y se puede replicar en otros contextos.

ANEXO N° 3

GUÍA DE ENTREVISTA: “PERCEPCIONES Y SUGERENCIAS SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE JANGAS”

Esta guía tiene el propósito de recoger percepciones de los directivos sobre el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Jangas, además de plantear sugerencias para la mejora del mismo. A través de sus respuestas se tomarán decisiones para mejorarla. Conteste con sinceridad.

1. ¿Cómo calificaría el desempeño docente?

Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
()	()	()	()

¿Qué sugerencias podría brindar para la mejora u optimización de esta situación?

2. ¿Cómo calificaría la capacidad de los docentes para usar las herramientas pedagógicas en la ejecución de sus clases?

Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
()	()	()	()

¿Qué sugerencias podría brindar para la mejora u optimización de esta situación?

3. ¿Cómo calificaría la capacidad de los docentes para usar y administrar el tiempo pedagógico en la ejecución de sus clases?

Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
()	()	()	()

¿Qué sugerencias podría brindar para la mejora u optimización de esta situación?

4. ¿Cómo calificaría la capacidad de los docentes para el uso de materiales y recursos en la ejecución de sus clases?

Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
()	()	()	()

¿Qué sugerencias podría brindar para la mejora u optimización de esta situación?

5. ¿Cómo calificaría la capacidad de los docentes para gestionar el clima escolar en el desarrollo de su sesión de clase?

6.

Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
()	()	()	()

¿Qué sugerencias podría brindar para la mejora u optimización de esta situación?

FICHA TÉCNICA

I. DATOS INFORMATIVOS

1. **Técnica e instrumento:** Entrevista / Guía de entrevista
2. **Nombre del instrumento:** Guía de entrevista “Percepciones y sugerencias del desempeño docente en las instituciones educativas del Distrito de Jangas”
3. **Autor original:** Bojórquez Rojas, Enma Milagros
4. **Forma de aplicación:** Individual
5. **Medición:** Percepciones y sugerencias del desempeño docente en las instituciones educativas del Distrito de Jangas
6. **Administración:** Directivos
7. **Tiempo de aplicación:** 45 minutos

II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Conocer las percepciones y develar las sugerencias para la mejora del nivel del desempeño docente en las instituciones educativas del Distrito de Jangas

III. INSTRUCCIONES:

La Guía de entrevista “Percepciones y sugerencias del desempeño docente en las instituciones educativas del Distrito de Jangas” consta de 5 preguntas abiertas, referida la primera a la variable y los cuatro restantes a las dimensiones del desempeño docente.

IV. MATERIALES:

Guía de entrevista para directivos, lápices o lapiceros y borrador.

V. BAREMOS

Debido al carácter cualitativo del instrumento, no posee un baremo.

ANEXO N° 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO: Estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO
¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017?	<p>Objetivo General Determinar el grado de relación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el estilo de liderazgo directivo en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. • Identificar el nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. • Develar percepciones y sugerencias de los directivos sobre el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. • Evaluar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el uso pedagógico del tiempo de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. • Evaluar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el uso de herramientas pedagógicas de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. • Evaluar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el uso de materiales y recursos educativos de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. • Evaluar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión del clima escolar de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. • Diseñar un programa para la mejora del desempeño docente, tomando en cuenta los resultados y las percepciones sobre los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. 	<p>Hi: Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.</p> <p>Ho: No existe relación positiva entre el estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.</p>	V1 Estilo de liderazgo directivo	Liderazgo autocrático	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No experimental ▪ Correlacional <p>DISEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No experimental ▪ Transeccional ▪ Correlacional <p style="text-align: center;">M O₁ r → P O₂</p> <p>Donde: M: Muestra sometida al estudio. Docentes de las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. X1: Observación del estilo de liderazgo directivo en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. X2: Observación del desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. r : Relación que existe entre las variables en estudio.</p>
				Liderazgo democrático	
				Liderazgo liberal	
			V2 Desempeño docente	Uso pedagógico del tiempo	
				Uso de herramientas pedagógicas	
				Uso de materiales y recursos educativos	
				Gestión del clima escolar	

ANEXO N° 3



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

CONSTANCIA

LA JEFA DEL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA UGEL-HUARAZ

HACE CONSTAR

BOJÓRQUEZ ROJAS, ENMA MILAGROS, identificada con **DNI 31656329**, ha ejecutado el trabajo de investigación denominado: **ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES DEL DISTRITO DE JANGAS, 2017**.

Se expide el presente documento a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

Huaraz, 15 de febrero de 2018.

Atentamente,

Mg. Edith Alexandra Yalle Taboada
JEFA DEL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA
UGEL - HUARAZ

ANEXO N° 4

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE

“LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL”

CONTENIDO

- I. INTRODUCCIÓN
- II. ÁMBITO DEL PROPUESTA
- III. DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA
- IV. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA
- V. PROGRAMACIÓN DE LA PROPUESTA
- VI. OBJETIVOS Y METAS DE LA PROPUESTA
- VII. MATRIZ DE ESTRATEGIAS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
- VIII. MONITOREO Y EVALUACIÓN
- IX. FACTIBILIDAD

I. INTRODUCCIÓN

La presente propuesta ha sido elaborada a partir de los resultados obtenidos en el estudio denominado: “Estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017”.

La propuesta está orientada a la mejora del desempeño docente en todas sus dimensiones: uso de herramientas pedagógicas, uso de recursos y materiales, uso del tiempo pedagógico y gestión del clima escolar. Su periodo de aplicación está dado para el año lectivo 2018, para lograr el objetivo establecido, es fundamental considerar la aplicación efectiva de lineamientos estratégicos a corto plazo, los que están dirigidos a fortalecer el desempeño de los docentes y en consecuencia la calidad educativa, por ende el desarrollo organizacional; a través de cuatro ejes estratégicos que favorezcan la mejora el desarrollo profesional y desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas: a) fortalecer el uso pedagógico del tiempo; b) desarrollar el uso de materiales y recursos educativos; c) mejorar el uso de las herramientas pedagógicas, y; d) fortalecer la gestión del clima escolar.

I. ÁMBITO DE LA PROPUESTA

El ámbito de aplicación de la presente propuesta abarca las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, donde se desarrollará la propuesta de lineamientos estratégicos.

II. DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de lineamientos estratégicos de gestión educativa es un documento que presenta un conjunto de actividades enfocadas en la mejora del desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, dichas actividades deberán ser incorporadas en el PAT de la institución educativa.

IV. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- a) Fortalecer el desempeño docente, interviniendo en aspectos como los recursos, manejo del clima de aula y contextualización pedagógica; que conviertan a las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas en las de más alto nivel educativo.

- b) Mejorar la gestión educativa, a través de actividades que promuevan el cumplimiento efectivo de los compromisos de gestión escolar, para el logro de la visión compartida.

- c) Concientizar a los directivos de las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas sobre la importancia del fortalecimiento del desempeño docente, a través de talleres de sensibilización, para la mejora de las metas institucionales (logros de aprendizaje)

V. PROGRAMA DE LA PROPUESTA

5.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE SEGÚN DIMENSIONES CONSIDERADAS

Las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas poseen un total de 77 docentes, entre los cuales 5 son de nivel inicial, 34 de nivel primaria, 30 de nivel secundaria y 8 de CEBA, siendo de condición contratos y nombrados. Ellos constituyen centro de la presente propuesta.

El nivel de desempeño docente se muestra con nivel inicio en un 31%, en nivel proceso en un 56% y logrado en un 13%. Lo mismo sucede con las dimensiones donde se aprecia que el porcentaje mayoritario se ubica en los niveles en proceso y en nivel inicio. Siendo las dimensiones uso de herramientas pedagógicas, uso de materiales y recursos educativos y gestión del clima escolar las que se encuentran muy por debajo del nivel logrado. Mientras que la dimensión uso pedagógico del tiempo evidencia haber alcanzado un mejor nivel.

Tabla 01

Distribución numérica y porcentual de la variable desempeño docente y sus dimensiones

Dimensiones	Uso pedagógico del tiempo		Uso de herramientas pedagógicas		Uso de materiales y recursos educativos		Gestión del clima escolar		Variable Desempeño docente	
Categorías	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Logrado	51	66%	11	15%	20	26%	8	11%	10	13%
En proceso	22	29%	40	52%	55	72%	52	67%	43	56%
En inicio	4	5%	26	33%	2	2%	17	22%	24	31%
Total	77	100%	77	100%	77	100%	77	100%	77	100%

Fuente: resultados de los instrumentos (Elaboración propia)

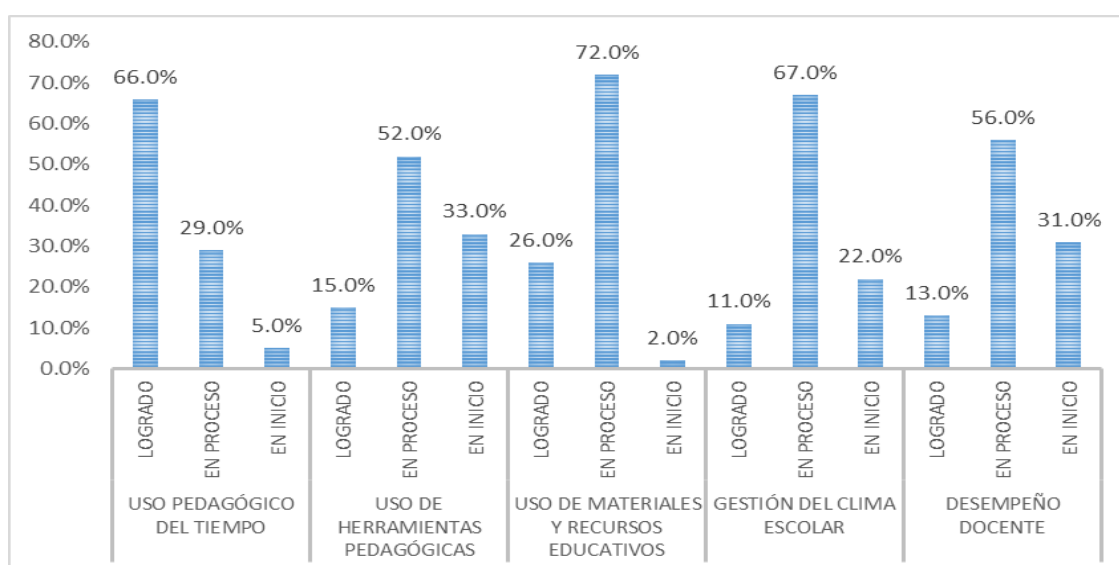


Gráfico 01: Distribución numérica y porcentual de la variable desempeño docente y sus dimensiones

5.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Debido al desfavorable nivel de desempeño docente que presentan las instituciones educativas de Jangas, es necesario indispensable la existencia de un documento de gestión que fortalezca y mejore el desempeño docente en sus dimensiones.

Frente a la necesidad expresa de mejorar el manejo docente de las herramientas y recursos disponibles que favorezcan la mejora de su uso efectivo del tiempo pedagógico, su uso de materiales y recursos, su implementación del DCN, currículo nacional y rutas de aprendizaje; y su manejo del clima de aula; que se refleje en la calidad educativa y los logros de aprendizaje

VI. OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICAS DE LA PROPUESTA:

6.1 OBJETIVOS

a. Objetivo general

Mejorar el nivel de desempeño docente de las instituciones educativas de Jangas

b. Objetivos específicos

- a. Mejorar el uso pedagógico del tiempo de los docentes de las instituciones educativas de Jangas, a través de talleres de fortalecimiento pedagógico.
- b. Mejorar el uso de materiales y recursos educativos de los docentes de las instituciones educativas de Jangas, mediante círculos de interaprendizaje
- c. Mejorar el uso de herramientas pedagógicas de los docentes de las instituciones educativas de Jangas, a través de capacitación docente y acompañamiento.
- d. Mejorar la gestión del clima escolar de los docentes de las instituciones educativas de Jangas, mediante talleres de habilidades sociales.

VII. Matriz de estrategias / Lineamientos estratégicos

LINEAMIENTO No. 1. MEJORAR EL USO PEDAGÓGICO DEL TIEMPO DE LOS DOCENTES				
N°	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Lograr que los docentes aumenten el uso efectivo del tiempo	Análisis de sus debilidades y fortalezas	Talleres sobre prácticas docentes significativas	Coordinador del proyecto
2	Lograr que los docentes dosifiquen adecuadamente el tiempo	Compartiendo estrategias para la dosificación adecuada	Círculo de interaprendizaje sobre dosificación de tiempo acorde a los procesos pedagógicos	Coordinador del proyecto
3	Lograr que los docentes cumplan con los tiempos programados en las sesiones de aprendizaje	Generación de compromisos por parte de los docentes	Jornadas de reflexión y análisis de objetivos estratégicos de la I.E.	Coordinador del proyecto

LINEAMIENTO N° 2: MEJORAR EL USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS DE LOS DOCENTES				
N°	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Desarrollar en los docentes la planificación del uso de materiales y recursos educativos.	Promoviendo reuniones de coordinación de docentes del área o grado	Taller sobre el uso de materiales y recursos educativos.	Coordinador del proyecto
2	Desarrollar en los docentes la elaboración participativa de material educativo	Promoviendo reuniones con padres y estudiantes	Jornadas de familia	Coordinador del proyecto
3	Desarrollar en los docentes el uso adecuado de materiales y recursos educativos.	Promoviendo intercambio de ideas por parte de los docentes	Círculos de interaprendizaje sobre materiales y recursos educativos.	Coordinador del proyecto

LINEAMIENTO No. 3. MEJORAR EL USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS DE LOS DOCENTES				
Nº	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Lograr que los docentes apliquen los procesos pedagógicos	Monitoreando y acompañando al docente	Talleres sobre procesos pedagógicos	Coordinador del proyecto
2	Lograr que los docentes utilicen los procesos didácticos del área	Monitoreando y acompañando al docente	Taller sobre procesos didácticos	Coordinador del proyecto
3	Lograr que los docentes ejecuten una planificación curricular adecuada	Promoviendo reuniones de coordinación de docentes del área o grado	Círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular	Coordinador del proyecto

LINEAMIENTO N° 4: MEJORAR LA GESTIÓN DEL CLIMA ESCOLAR POR PARTE DE LOS DOCENTES				
N°	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Desarrollar en los docentes habilidades de empatía hacia los estudiantes	Sensibilizando al docente sobre la importancia de las emociones de los estudiantes	Taller sobre la escucha activa, el diálogo, la asertividad	Coordinador del proyecto
2	Desarrollar en los docentes habilidades para la promoción de las buenas relaciones en el aula	Promoviendo sus habilidades sociales en situaciones simuladas	Talleres sobre resolución de conflictos, empatía y convivencia democrática	Coordinador del proyecto

VIII. Monitoreo y evaluación de la propuesta

- Cada taller aplicará instrumentos para evaluar los logros de los docentes lo que permitirá evidenciar el logro de las actividades propuestas.
- Se administrará encuestas a los estudiantes para conocer su percepción acerca de la mejora del desempeño de sus docentes.
- Se evaluará el nivel de desempeño docente al inicio, durante y al finalizar el año, lo que permitirá retroalimentar al programa.

IX. De su factibilidad

Para la ejecución de esta propuesta, existen los recursos humanos, materiales y económicos que permiten su realización.

La ejecución de la propuesta no creará un gasto extra, ya que la mejora del desempeño docente es uno de los compromisos de gestión escolar, por lo que las actividades propuestas deberán ser incorporadas al Plan Anual de Trabajo de las Instituciones educativas. Además, es importante señalar la trascendencia de dicha propuesta, puesto que la mejora del desempeño docente influirá directamente en la mejorar d los logos de aprendizaje.

Finalmente, la propuesta es clara y práctica, sus objetivos apuntan a la mejora del desempeño docente y las consecuencias negativas que conlleva en el rendimiento escolar y calidad educativa de las instituciones del Distrito de Jangas.

ANEXO 05: ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. Título

Estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

2. Autor (a)

Bojórquez Rojas, Enma Milagros, enbojorquez@hotmail.com, estudiante de la UCV.

3. Resumen

El objetivo general de esta investigación fue determinar el grado de relación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. Para ello, se trabajó con la población censal de 77 docentes de todos los niveles y modalidades de las Instituciones educativa del distrito de Jangas. Para recopilar la información se administraron un cuestionario para los estilos de liderazgo directivo y una ficha de observación para medir el desempeño docente. Para analizar los resultados se utilizaron tablas de frecuencia, gráficos de barras, prueba de correlación de Pearson. En cuanto a los resultados encontrados, se concluye que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, tal como lo muestra la Tabla N° 08, en donde una correlación positiva alta ($r= 0,775$) entre ambas. Asimismo, se determinó que el estilo directivo identificado en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017 es el autocrático, tal como se evidencia en la Tabla N° 02 y Gráfico N° 01. En cuanto al nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017 se encuentra en proceso.

4. Palabras clave

Estilo de liderazgo directivo, desempeño docente, democrático, autocrático, liberal

5. Abstract

The general objective of this research was to determine the degree of relationship between the leadership style and the teaching performance in the Educational Institutions of the Jangas District, 2017. For this, we worked with the census population of 77 teachers of all

levels and modalities of the Educational Institutions of the Jangas district. To collect the information, a questionnaire was administered for leadership styles and an observation card to measure teacher performance. Frequency tables, bar graphs, Pearson's correlation test were used to analyze the results. Regarding the results found, it is concluded that there is a positive relationship between the leadership style and the teaching performance in the Educational Institutions of the District of Jangas, 2017, as shown in Table N ° 08, where a positive correlation high ($r = 0.775$) between both. Likewise, it was determined that the management style identified in the Educational Institutions of the Jangas District, 2017 is autocratic, as evidenced in Table No. 02 and Graph No. 01. Regarding the level of teaching performance in Educational Institutions of the Jangas District, 2017 is in process.

6. Keywords

Managerial leadership style, teaching performance, democratic, autocratic, liberal

7. Introducción

El desempeño docente ha sido materia en las últimas décadas de preocupación por parte de las distintas políticas educativas que han ido surgiendo. Se ha entendido que el accionar docente resulta fundamental para los aprendizajes de los estudiantes y que se convierte en base fundamental para lograr el objetivo de todo sistema educativo: Calidad educativa. En este sentido, se han realizado numerosos estudios y programas que buscan elevar el desempeño de los docentes en todas sus dimensiones, pero al mismo tiempo encontrar las variables que pudieran aumentar o menguar su perfil de profesional idóneo de la educación. Entender la importancia del desempeño docente resulta importante para entender también la motivación del estudiante por el proceso de aprendizaje. De esta manera surge también la noción de liderazgo escolar directivo, un concepto que ha ido ganando terreno en el ámbito educativo y cuya percepción en la actualidad es la tendencia hacia el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Pont, Nusche y Moorman (2009), realizaron estudios en países Europeos que pertenecen a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), a partir de los cuales manifestaron que: ... La investigación ha demostrado que los líderes escolares pueden influir en el desempeño de la escuela y de los estudiantes, si se les otorga autonomía para tomar decisiones importantes. Las responsabilidades de liderazgo escolar deben definirse mediante la

comprensión de las prácticas que tienen mayor probabilidad de mejorar la enseñanza y el aprendizaje. (p.16)

En relación al tema en estudio se han realizado investigaciones, como la de González (2013), quien desarrolló una tesis doctoral titulada “El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes en un ente educativo venezolano”. La población estuvo conformada por 02 directivos y 22 docentes. Para la recolección de datos, se utilizó como instrumento una escala, estructurada con 21 ítems. La principal conclusión a la cual arriba esta investigación es que los directivos no implementan un estilo liderazgo que propicie un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, pues no permiten la participación al personal para la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la organización escolar. Asimismo, se encontró el estudio de Zárate (2011) titulado “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”. En esta investigación utilizó como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios: uno para los directores y los docentes; y otro para los alumnos. Ambos instrumentos fueron aplicados a una muestra de 201 profesores de educación primaria y 729 alumnos de 5° y 6° grado de primaria. Se concluye que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones.

Para el presente estudio es necesario fundamentar teóricamente las variables que son motivo de investigación, iniciando por el liderazgo pedagógico. Evans y Lindsay (Citados por Avenecer, 2015) conciben que el “liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” (p. 9). En referencia a la segunda variable de estudio, referida al desempeño docente, Ibarrola (1992), sostiene que “se caracteriza por la combinación de esfuerzos tendientes al descubrimiento, conservación, depuración, transmisión y la aplicación del mismo...estos esfuerzos se perfilan rasgos que caracterizan profesiones académicas distintas entre los que se identifican actualmente con claridad la docencia y la investigación” (p. 4).

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017?

8. Método

Se utilizó el diseño descriptivo correlacional, una población censal de 77 docentes de las instituciones educativas del Distrito de Jangas, a quienes se aplicó una entrevista y una ficha de observación; para medir las dos variables de estudio, el desempeño docente y estilo de liderazgo directivo.

9. Resultados

En relación al objetivo general se observa en la Tabla N° 07 muestra que existe una correlación positiva alta ($r= 0,775$) entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.

En cuanto a los objetivos descriptivos, de acuerdo a lo presentado en la Tabla N° 01 y Gráfico N° 01, se observa en lo referente al estilo autocrático, un porcentaje mayoritario (53%) de directivos que se encuentra en un nivel alto en este estilo y solo un 4% en nivel muy bajo. En la siguiente dimensión sobre el estilo democrático se percibe un significativo 43% en nivel bajo y por el contrario un escaso 8% en el nivel alto. En cuanto a la dimensión liberal se identificó una distribución casi uniforme entre los cuatro niveles: alto con 25%, regular 27%, bajo 26% y muy bajo con un 22%. En cuanto a la siguiente variable se evidencia en la Tabla N° 02 y Gráfico 02 un 56% de docentes en nivel en proceso, seguido de un 31% (24) en nivel en inicio y solo un 13% (10) en nivel logrado. Estableciendo el nivel del desempeño docente en proceso.

10. Discusión

Con respecto al objetivo general de la investigación, fue determinar el grado de relación existente entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. Este se analizó a través de los datos estadísticos presentes en la Tabla N° 07 muestra que existe una correlación positiva alta ($r= 0,775$) entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017. Estos resultados guardan similitud con la mayoría de investigaciones presentes en los antecedentes de este estudio, entre los que destaca Horn (2013), en su estudio “Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje” en donde luego de determinar la relación significativa entre ambas variables, se establece que influye notoriamente sobre algunas prácticas pedagógicas como el

compromiso para el mejoramiento de la enseñanza y el desarrollo de sus competencias pedagógicas. Sin embargo, existen investigaciones que demuestran lo contrario, como la de Reyes (2012), en su investigación “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – Callao” en donde concluye que “no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009”, entendiéndose estos resultados en función de lo afirmado por Díaz y Díaz (2007), quienes afirman que en el desempeño docente confluyen una serie de factores, de los que el liderazgo directivo forma parte, así como también la situación económica, la cultura escolar, la automotivación, etc.

Al realizar el análisis del primer objetivo específico, el cual fue identificar el estilo de liderazgo directivo en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, se analizó a través de los estadígrafos presentados en la Tabla N° 01 y Gráfico N° 01, según lo cual, en lo referente al estilo autocrático, se identifica un porcentaje mayoritario (53%) de directivos que se encuentra en un nivel alto y solo un 4% en nivel muy bajo. Por otro lado, con respecto al estilo democrático, se percibe un significativo 43% en nivel bajo y por el contrario un escaso 8% en el nivel alto. En cuanto a la dimensión liberal se identificó una distribución casi uniforme entre los cuatro niveles: alto con 25%, regular 27%, bajo 26% y muy bajo con un 22%. Estos datos coinciden con la investigación de González (2013), en su tesis de postgrado titulada “El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes en un ente educativo venezolano”, según la cual, “los directivos de la institución seleccionada no implementan un estilo de liderazgo dirigido a propiciar un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, por cuanto no ofrecen espacios de participación al personal para la toma de decisiones” (p. 98), concluyéndose en dicha investigación que el perfil mostrado por el directivo es el autocrático. Al respecto, Avenecer (2015), considera que, al ser este tipo de líder un experto en el control de las decisiones, el personal normalmente experimenta sensaciones de aislamiento y de subordinación, pues su éxito como trabajadores estará solo en función de la percepción que tenga el jefe de las metas específicas que deben alcanzar.

Al plantear el segundo objetivo específico, identificar el nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, se analizó con los resultados obtenidos en la tabla N° 02 y Gráfico 02, donde se identificó la variable en un 56% de

docentes en nivel en proceso, seguido de un 31% (24) en nivel en inicio y solo un 13% (10) en nivel logrado, estableciéndose concluyentemente que el nivel del desempeño docente está en proceso. Estos datos son coincidentes con lo concluido por Martínez (2014), en su estudio “El liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad educativa Nacional Cúpira durante el año escolar 2012 – 2013”, al afirmar que el desempeño docente no es óptimo, sino que aún falta desarrollar habilidades fundamentales como el uso correcto y eficiente de los recursos educativos. Al respecto, Díaz y Díaz (2007), considera que el factor docente y su competencia estarán en función de diversos factores, entre los que se encuentra de manera categórica la propia gestión de acciones de mejora de sus prestaciones profesionales.

11. Conclusiones

Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, tal como lo muestra la Tabla N° 07, en donde una correlación positiva alta ($r= 0,775$) entre ambas.

El estilo directivo identificado en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017 es el autocrático, tal como se evidencia en la Tabla N° 01 y Gráfico N° 01, en donde el 53% de directivos que se encuentra en un nivel alto en este estilo y solo un 4% en nivel muy bajo; a diferencia del estilo democrático, donde se percibe un 8% en el nivel alto, mientras que en el estilo liberal existe un 25%.

El nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017 se encuentra en proceso, tal como lo demuestra la Tabla N° 02 y Gráfico 02 con un 56 % en este nivel, seguido de un 31% en nivel en inicio y solo un 13% en nivel logrado.

Existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y el uso pedagógico del tiempo de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, tal como se muestra en la Tabla N° 03, en donde existe una correlación positiva moderada ($r= 0.523$) entre ambas.

Existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y el uso de herramientas pedagógicas de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017,

tal como se muestra en la Tabla N° 04, en donde existe una correlación positiva muy alta ($r= 0,856$) entre ambas.

Existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y el uso de materiales y recursos educativos de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, tal como se evidencia en la Tabla N° 05, donde existe una correlación positiva alta ($r= 0.713$) entre ambas.

Existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y la gestión del clima escolar de los docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017, tal como se muestra en la Tabla N° 06, donde existe una correlación positiva moderada ($r= 0.432$) entre ambas.

12. Referencias

- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y motivación*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Díaz, F. & Díaz, J. (2007). Modelo para autoevaluar la práctica docente de los maestros de infantil y primaria. *Revista Ensayos*, (22), 155-201
- González, M. (2013). *El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes en un ente educativo venezolano*. Universidad Santa María, Venezuela.
- Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Martínez, M. (2014). *El liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad educativa Nacional Cúpira durante el año escolar 2012 – 2013*. Unidad educativa Nacional Cúpira, Venezuela.

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

Yo, ENMA MILAGROS BOJÓRQUEZ ROJAS estudiante (), egresado (x), docente (), del Programa de Doctorado de Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 31656329, con el artículo titulado

“Estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Jangas, 2017.”

Declaro bajo juramento que:

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

Nuevo Chimbote, diciembre de 2018



Enma Milagros Bojórquez Rojas

DNI 31656329