



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**El liderazgo y el desempeño docente en el Colegio de Ciencias
CEPAE, Trujillo 2021**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTOR:

León Cachay, Francisco Ronald (ORCID: 0000-0002-0565-0139)

ASESORA:

Dra. Calvanapón Alva, Flor Alicia (ORCID: 0000-0003-2721-2698)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión del Talento Humano

TRUJILLO – PERÚ

2021

Dedicatoria

Dedico esta investigación a mis padres el Prof. Ronald León Castillo y a mi madre la Dra. Carmen Cachay Salazar que sin su apoyo incondicional y su paciencia esto no sería posible.

A mi segunda madre la Sra. Dioni León Castillo que con sus llamadas de atención, sus consejos y su tenacidad me llevaron a salir adelante en mi carrera universitaria; ahora que no estás entre nosotros sé que donde estés me sigues apoyando.

Agradecimiento

A mi queridísima tía Dra. Alicia Calvanapón Alva, que, con su persistencia su motivación y sus orientaciones lograron que pueda desarrollar esta investigación.

A la Dra. Luz Baltodano, Mg. Karla Diaz y Dra. Miriam Zavaleta, por el apoyo brindado durante todos estos años de mi vida universitaria y sobre todo por el aprecio sincero a mi segunda madre la Sra. Dioni León Castillo, que desde el cielo me sigue cuidando.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	8
II. MARCO TEÓRICO.....	11
III. METODOLOGÍA.....	18
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	18
3.2. Variables y operacionalización	18
3.3. Población, muestra y muestreo	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Procedimientos.....	20
3.6. Método de análisis de datos	21
3.7. Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS	22
V. DISCUSIÓN.....	27
VI. CONCLUSIONES.....	29
VII. RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS	31
ANEXOS.....	34

Índice de tablas

Tabla 1. Relación de la dimensión liderazgo transformacional y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.....	21
Tabla 2. Relación de la dimensión liderazgo transaccional y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.....	22
Tabla 3. Relación de la dimensión liderazgo laissez faire y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021	23
Tabla 4. Relación del liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.....	24
Tabla 5. Contrastación de hipótesis de la relación del liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.....	25

Resumen

El objetivo del presente estudio fue determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021. Para lo cual se utilizó una investigación cuantitativa, de tipo aplicada, la cual según el enfoque es cuantitativa y descriptiva, asimismo de diseño no experimental. La población de estudio fueron los 14 docentes del Colegio de Ciencias CEPAE, a consecuencia que la población es pequeña, se empleó el muestreo no probabilístico del tipo por conveniencia, y se utilizó el total de la población. Las técnicas utilizadas fueron: la encuesta, para medir la variable liderazgo; mientras para la medir la variable desempeño docente, se utilizó la técnica de observación. En cuanto a los instrumentos utilizados en esta investigación fueron el Cuestionario Multifactorial sobre liderazgo MLQ-5X de Bass y Avolio, para medir la variable liderazgo; mientras que para la variable desempeño docente, se utilizó la ficha de observación del Ministerio de Educación. Finalmente, se concluyó que existe una relación directa entre las variables liderazgo y desempeño docente, obteniendo un destacado nivel de desempeño docente según el 50,0% y 14,3% respectivamente, contrastando la hipótesis de la investigación: si existe una relación directa entre el liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.

Palabras claves: liderazgo, desempeño docente.

Abstract

The objective of this study was to determine the relationship between leadership and teaching performance at CEPAE College of Sciences, Trujillo 2021. For this, a quantitative, applied research was used, which according to the approach is quantitative and descriptive, as well as non-experimental design. The study population was the 14 teachers of the CEPAE College of Sciences, as the population is small, non-probability sampling of the convenience type was used, and the total population was used. The techniques used were: the survey, to measure the leadership variable; while for the measurement of the teacher performance variable, the observation technique was used. As for the instruments used in this research, they were the Multifactorial Questionnaire on leadership MLQ-5X by Bass and Avolio, to measure the variable leadership; while for the variable teaching performance, the observation sheet of the Ministry of Education was used. Finally, it was concluded that there is a direct relationship between the variable leadership and teacher performance, obtaining an outstanding level of teacher performance according to 50.0% and 14.3% respectively, contrasting the research hypothesis: if there is a direct relationship between the leadership and teaching performance of the CEPAE College of Sciences, Trujillo 2021.

Keywords: *leadership, teaching performance.*

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el sistema educativo, vive uno de los mayores cambios dentro de su modelo educativo, las clases presenciales dejaron de existir en su totalidad y se imparte la enseñanza de forma virtual en todos los niveles educativos, empezando desde el nivel inicial hasta los estudios de posgrado, todo a causa de la emergencia sanitaria del COVID-19. Debido a este gran cambio del modelo educativo, los líderes o directores de las instituciones educativas, debieron estar preparados con respecto a los cambios del comportamiento organizacional del sector educativo y su vez, estos puedan garantizar la sostenibilidad de estas instituciones a través del tiempo.

En consecuencia, los centros educativos necesitaron reformarse de manera rápida, adaptándose al cambio del modelo educativo; esta responsabilidad recayó en las manos de los líderes de las instituciones, tales como los directores, quienes tuvieron que liderar el cambio e influir positivamente en sus colaboradores para que la calidad educativa se mantenga. Esto significa que los directores no solo se encargan de la gestión administrativa o pedagógica de las instituciones, sino, también de generar procesos de cambios que permita influir en sus liderados, tal como lo menciona en su artículo de opinión el columnista Gonzales (2019), “el funcionamiento educativo no depende de que el/la directora/a gestione adecuadamente sino también de que despliegue o propicie procesos de liderazgo capaces de movilizar compromisos y energías en torno a propuestas y proyectos de actuación que conlleven la mejora educativa del centro y lo que se hace en el” (p. 66).

Según el columnista Lazzati (2015) el liderazgo es “una técnica mediante la cual un individuo contribuye en otros conduciéndolas en dirección al cumplimiento de propósitos en común” (p. 56), asimismo, menciona que este depende de las cualidades del líder, dado que, este proceso comprende en mantener un vínculo entre el subordinado y el líder, y su vez depende de la predisposición del subordinado. En primera instancia, podemos obtener un primer hallazgo de la relación entre líder y liderado y la importancia del recurso humano dentro de una organización para la fusión de los procesos con el fin de lograr los objetivos

institucionales.

Asimismo, es importante mencionar, que en el ámbito educativo, el director es el líder máximo y es quien asume la responsabilidad en conjunto con los docentes, de hacer las reformas más relevantes para mejorar la calidad educativa; por otro lado, a nivel de la variable desempeño docente el Ministerio de Educación (2012) en el Marco del Buen Desempeño Docente, nos menciona que “es imprescindible una transformación en el ejercicio de la enseñanza, en los medios para profesionalizar la docencia y revalorar la pedagogía de los docentes en la comunidad” (p. 3), esta premisa nos describe que desde el estado ya se viene exigiendo cambios estructurales, precisando políticas y los medios que aseguren una justa formación educacional de calidad para toda la ciudadanía.

A nivel local, en el Colegio de Ciencias CEPAE, de la ciudad de Trujillo, a través de la observación y entrevistas realizadas al plantel educativo, hallamos que los docentes no asumen compromisos, no colaboran en la toma de decisiones en equipo, no existe un trabajo colaborativo y es casi nulo las estrategias de motivación. De acuerdo a lo descrito en los párrafos precedentes, surgió la pregunta ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021?,

Asimismo, esta investigación se justificó en los criterios establecidos por Hernández et al., (2014), dado que esta investigación sirvió para determina la forma en que los estilos de liderazgo determinan la calidad del desempeño docente, al lograr evidenciar la relación entre las variables de estudio, generando un cambio positivo en la institución y posterior aplicación a las organizaciones del rubro educativo. Del mismo modo, los beneficiarios de esta investigación serán las instituciones y sus colabores, debido a que, al comprobarse la hipótesis, los directores podrán implementar planes de mejora en base al sustento teórico de la presente investigación. Mientras que, en la parte teórica, permitió definir nuevos aportes en lo referente al sector educativo mediante las teorías de estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente. Todo ello, con el objetivo de fomentar el aprendizaje pleno de los estudiantes, quienes son los principales protagonistas del proceso educativo, de manera que cooperen a la evolución de la

sociedad.

Asimismo, se planteó como objetivo general, determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021 y como objetivos específicos: determinar la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021; determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021; determinar la relación entre el liderazgo laissez-faire y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021. Por ende, se propuso como hipótesis que la relación entre el liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE es directa.

II. MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de tener un mejor panorama de esta investigación se han revisado ciertas investigaciones a nivel internacional y nacional, en relación a las variables de estudio.

De la Cruz (2018), realizó una investigación cuyo propósito fue describir la influencia que tiene el liderazgo transformacional en el desempeño docente en el Centro Preuniversitario de la Universidad Nacional del Centro del Perú, utilizando una metodología de nivel descriptivo y con diseño no experimental transversal. La muestra estaba conformada por 50 docentes y se empleó un cuestionario; finalmente la investigación determinó que el liderazgo transformacional influye significativamente en el desempeño docente.

Del mismo modo, Marín y Blas (2019) realizaron una investigación cuyo objetivo fue precisar la relación entre el desempeño docente y el liderazgo gerencial en la Universidad San Pedro; este fue un estudio de tipo no experimental. Los instrumentos empleados fueron el cuestionario y la lista de cotejo validados, aplicándose a una muestra de 30 docentes; finalmente, la investigación determinó que, entre el desempeño docente y el liderazgo gerencial, existe una relación significativa a un nivel moderado.

Asimismo, Rabanal y Human (2019), realizaron un estudio, la cual tuvo como objetivo precisar la relación entre el rendimiento laboral de los trabajadores y el liderazgo de los jefes de oficina de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Amazonas; fue una investigación de diseño descriptiva y la muestra estuvo conformada por 34 trabajadores y 12 jefes, a los cuales se les aplicó el cuestionario de liderazgo multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ), obteniendo como resultado que si existe una relación directa entre el rendimiento laboral (73.13%) y el liderazgo (60.86%) con una influencia significativa.

A nivel internacional, tenemos investigaciones realizadas tales como Fierro, Alejandro, Alejandro y Ramos (2017), quienes realizaron una investigación cuyo

objetivo general fue “evaluar el nivel de influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena” (párr. 1); este estudio fue de diseño descriptivo, aplicando un cuestionario a una muestra de 76 trabajadores de la mencionada casa de estudios. Finalmente, este estudio concluyó “el bajo nivel de influencia del liderazgo organizacional en función de la comunicación, motivación y participación que tiene el jefe de área, el cual afecta a gran cantidad de los colaboradores en la ejecución de sus funciones, competencias y calidad del trabajo como parte del desempeño laboral” (párr.2).

Mientras que Orellana (2019), llevó a cabo una investigación cuyo objetivo fue conocer si las dimensiones del liderazgo directivo -descritas por Bass y Avolio – predicen el desempeño docente, este estudio fue de tipo cuantitativo, transversal y descriptivo; la muestra estuvo constituida por 105 docentes de un consolidado de nueve colegios privados salvadoreños, aplicándose el cuestionario multifactorial (MQL) y de autoevaluación docente, utilizando un análisis de regresión múltiple. Finalmente, determinaron que la predicción es significativa para todas las dimensiones del desempeño docente, a excepción de la dimensión emocionalidad.

Del mismo modo, Torcatt (2020), llevó a cabo una investigación cuyo propósito fue evaluar el liderazgo gerencial y desempeño laboral que ejercen los docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela, Este estudio tuvo un enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo. Dentro de su población se eligieron a docentes y directores de centros educativos de nivel inicial. Como instrumento se empleó la entrevista a profundidad, analizada mediante triangulación, categorización, producción de teoría y contrastación teórica. Dentro de los resultados del estudio en mención, se determinó que “los profesores requieren reforzar con el ejercicio didáctico, liderazgo, asimismo, se requiere un director que lleve a cabo mediante el desarrollo personal, una gestión eficaz” (p. 42).

Finalmente, el estudio realizado por Willman y Velasco (2011) tuvo como objetivo “determinar la relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI” (p. 67); fue una investigación de tipo exploratorio, su muestra

estuvo conformada por 78 estudiantes y jefes, a los cuales se les aplicó el cuestionario CAMIN forma A y forma S, el cual es una adaptación del instrumento original de Indvik, *Path Goal Questionnaire* (PGQ). En consecuencia, esta investigación concluye que “la disposición en que el alumno divise que su superior tiene un estilo de liderazgo múltiple (participativo, directivo, considerado y orientado a metas), su desempeño en la praxis será sobresaliente” (p. 67).

Por otro lado, en relación a los enfoques conceptuales y las teorías de las variables de estudio, iniciaremos por describir a la variable liderazgo.

Para Antonakis et al.(2004) citado por Willman y Velasco (2011) el liderazgo “se entiende como técnica por la cual se influye sobre otros individuos con la intención del cumplimiento de objetivos establecidos” (p. 70), si bien esta primera definición podemos determinar que como principal característica del liderazgo es la influencia sobre otras personas, también involucran otras características, tales como las que describió Madrigal (2011), “conductas, motivación, habilidades de dirigir, vinculación, actitudes, orientar y optimizar el trabajo de los individuos y equipos de trabajo para cumplir objetivos en común, en capacidad de la posición que tiene dentro de la estructura de poder y fomentar el desarrollo de los miembros del equipo” (p. 18). Por consiguiente, podemos mencionar que para conseguir una buena administración el liderazgo es una llave al éxito para toda organización.

Mientras que dentro del ámbito educativo tenemos enfoques conceptuales como de Caraballo (2015), afirma que, “el liderazgo docente es una ocupación que comprende infundir, transmitir y promover a otros individuos para que logren un objetivo; de forma que todos los maestros logren ser líderes educativos” (p. 1). Asimismo, esta definición coincide en parte con la de Ruiz (2013) donde propone que “la labor del líder tiene que centrarse en comprometer, promover e infundir a los individuos de una corporación educativa a colaborar y fomentar lo mejor de sí mismos en las funciones designadas” (p. 88).

Acorde con los enfoques presentados, podemos definir al liderazgo como la habilidad de una persona para lograr influir en las decisiones de los demás y que permita la integración de las personas en base a un objetivo en común.

Así como, para la definición de liderazgo existen distintos enfoques conceptuales, para el enfoque dimensional o estilos del liderazgo existe numerosa bibliografía, dentro de las principales y las cuales servirán de base para esta investigación se encuentran las descritas por Bass y Avolio (2004), las cuales involucran estilos de liderazgo que son: laissez-faire, transaccional y transformacional.

El líder transaccional, es “aquel que negocia con los empleados lo que espera de ellos y el premio que obtendrán si alcanzan las metas. El premio está relacionado con el grado de cumplimiento de las metas” (Bass y Avolio, 2004, p. 49).

El líder transformacional, este “trabaja con la motivación intrínseca de las personas, se preocupa más por el ser que el hacer. Entre otras cosas desarrolla en los empleados autointerés, compromiso, autoconciencia, preocupación por el beneficio colectivo” (Bass y Avolio, 2004, p. 50)

Mientras que el estilo laissez – faire, es aquel líder ausente, tanto de forma parcial o total. Es aquel que delega la toma de decisiones y su vez, las responsabilidades a sus subordinados, brindando muy poca ayuda o comunicación. (Bass y Avolio, 2004).

Al mismo tiempo, tenemos el liderazgo según la teoría del comportamiento, descrita por Quispe (2011), quien menciona los estilos liberal, autocrático y democrático, estos estilos se basan únicamente en el comportamiento del líder, exceptuando las características de su personalidad.

Para Quispe (2011), el estilo liberal, muestra una completa libertad para el equipo o en las decisiones que estos tomen, es decir el líder no se hace presente en la organización e ignora sus responsabilidades como líder de la organización, interfiere muy poco en las decisiones y deja que tome su propio curso.

A comparación del estilo liberal mencionado en el párrafo precedente, tenemos el otro extremo, el estilo autocrático, que se basa en cumplir a cabalidad y con rapidez las ordenes u objetivos trazados. Este líder actúa de manera

autoritaria, resaltando la superioridad que tiene frente al grupo, se hace cargo de las decisiones importantes, pero sin informar a su equipo, en otras palabras, este estilo infunde miedo y desconfianza dado que no influye, ni motiva la colaboración de quienes conforman el equipo. (Quispe, 2011).

Pero Quispe (2011), también describe el estilo democrático, que podríamos resumir en términos centrales, entre los dos estilos de liderazgo descritos anteriormente. Este tipo de líder influye positivamente en su equipo, además de motivarlos a la participación, atendiendo todas las ideas y compartiendo con libre albedrío las De suyas.

igual manera, tenemos la teoría Camino – Meta de House y Mitchell (1974), esta teoría se basa en que los “individuos en posturas de mando serán objetivos en la proporción en que ellos complementen el entorno organizacional en el cual sus subordinados laboran, respaldando las perspectivas de los subordinados a que concluyan las metas trazadas y puedan obtener a cambio premios o estímulos” (p. 71).

Para House y Mitchell (1974), en esta teoría el líder puede tener cuatro comportamientos, los cuales describiremos a continuación:

Líder directivo, este tipo de líder es aquel que guía, coordina, planifica e implanta políticas o procedimientos para el cumplimiento de las metas establecidas, es decir es un estilo de liderazgos estructurado. Mientras que, el líder participativo, permite que los subordinados participar de la toma de decisiones, realiza consultas, escucha sugerencias y opiniones de su equipo. Cosa parecida sucede con el líder considerado, es aquel que se preocupa por la comodidad de su equipo, atiende las consultas de manera personalizada, pero, sobre todo, ve y trata a sus colaboradores como iguales. Mientras tanto, el líder orientado a metas es un estilo que fomenta la excelencia en su máximo esplendor, dado que pone objetivos retadores y orienta a sus colaboradores a la búsqueda del máximo desempeño. Es importante aclarar que para House y Mitchell (1974), el líder puede tener alguno o todos los estilos mencionados en los párrafos precedente.

En relación a la otra variable de estudio, el desempeño docente, hemos

observado diversos estudios sobre esta variable, pero detallaremos las más importantes o las que más se asemejen a nuestra investigación.

Para Chiavenato (2011) el desempeño es “la conducta del colaborador en la búsqueda de los propósitos determinados. Establece la habilidad individual para cumplir los objetivos planteados” (p. 2016).

Mientras que para Wilman y Velasco (2011), define al desempeño como “una acción dirigida a un objetivo, es decir, dinámico, observable y medible puesto que el desempeño es una serie de sucesos conductuales perceptibles ocasionados por una persona” (p. 74).

En el ámbito educativo, que es la materia de nuestra investigación, encontramos conceptualizaciones de Zarate (2011), que define al desempeño docente como “el cumplimiento de sus funciones, las cuales están asociadas al propio docente, los estudiantes y la institución” (p. 53).

Del mismo modo, el Ministerio de Educación (2012) citado por Pajares (2018), define el desempeño docente como “un ejercicio social, porque se constituye fundamentalmente un vínculo entre los individuos que participan de una fase de enseñanza, planeado, coordinado y evaluado por los expertos de la pedagogía” (p. 26).

Acorde a los enfoques presentados, se puede definir al desempeño docente como la capacidad del docente de poder cumplir los factores esenciales de la educación, tanto pedagógicos como sociales.

Por otro lado, en el enfoque dimensional de la variable descrita en el párrafo precedente, hallamos a Quispe (2011) citado por Orellana (2019), el cual mide al desempeño docente en las siguientes dimensiones: capacidad pedagógica, se determina como el “dominio de los contenidos en su rama de especialidad, estilo de planificación, desarrollo de clase, metodologías y aplicación del conocimiento en la vida práctica” (p. 53); emocionalidad, esta dimensión “involucra la personalidad del docente, su evocación, autoestima, satisfacción y seguridad al desarrollar sus clases” (p. 54); responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales,

“grado de entrega del docente a la institución, puntualidad, asistencia, cumplimiento de deberes y debida atención a estudiantes” (p. 54); y resultado de su labor educativa, como “el impacto y transcendencia de la enseñanza del docente manifestado en las competencias alcanzadas por los estudiantes” (p. 54).

De igual manera, tenemos la teoría del Ministerio de Educación (2020), mediante el Marco del Buen Desempeño docente, define a las dimensiones del desempeño docente en las siguientes: acompañamiento a los estudiantes y sus familias en sus experiencias de aprendizaje, esta dimensión se caracteriza por las “acciones mediante las cuales el docente identifica y atiende necesidades de aprendizaje que no han sido resueltas por el estudiante” (p. 80); adecuación y/o adaptación de actividades y/o materiales educativo, esta dimensión “son las acciones mediante las cuales el docente realiza ajuste a las actividades y/o materiales educativos adaptándose a las necesidades educativas de los estudiantes” (p. 81); análisis de la evidencia presentada y retroalimentación brindada a los estudiantes y/o familias, esta dimensión “son las acciones mediante las cuales el docente analiza las producciones y/o actuaciones realizadas por los estudiantes con el fin de identificar lo aprendido y el nivel de logro de la competencia que han alcanzado” (p. 81), y finalmente la dimensión trabajo colegiado con los pares y coordinación con el o la directora/a de la institución educativa, se caracteriza porque los docentes “usan mecanismos de colaboración y comunicación con sus pares y el director de la institución educativa, que les permita establecer coordinaciones sobre el trabajo común” (p. 81).

Finalmente, para poder cerrar este capítulo teórico de nuestra investigación detallaremos algunas teorías en las cuales determinaron la relación entre las variables de estudio y servirán como base para nuestra investigación, estas determinaron que si existe una relación significativa en entre el liderazgo y el desempeño docente. (Ayvar, 2014; Mora, 2017; Ponce, 2018; Aguilar, 2018, Quispe, 2011). Mientras que Orellana (2019) precisa que “el nivel de desempeño docente depende mucho del estilo de liderazgo del directo, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo se obtienen mayores valores en el nivel de desempeño docente y viceversa” (p. 54).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La presente investigación, de acuerdo al fin que se persigue es aplicada; teniendo un enfoque cuantitativo, dado que emplea las teorías y conocimientos establecidos. Asimismo, según el alcance esta investigación es descriptiva.

Diseño de investigación

La presente investigación tiene un diseño no experimental, dado que se realizó la investigación sin manipular deliberadamente cualquier de las variables. Además, es un estudio descriptivo porque logramos ver la incidencia que hay entre las variables de estudio.

3.2. Variables y operacionalización

En esta investigación se analizó las siguientes variables:

Variable 1: Liderazgo

- **Definición conceptual:** El liderazgo docente es “un desempeño que implica inspirar, comunicar y motivar a los otros para que alcancen una meta; de manera que todos los docentes deben ser líderes educacionales” (Caraballo, 2015, p. 1)
- **Definición operacional:** Se definió esta variable mediante el cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo MLQ- 5X (Bass y Avolio, 2004). Este instrumento será aplicado a los docentes para determinar el estilo de liderazgo que predomina en la institución educativa.
- **Indicadores**
 - Motivación inspiracional
 - Influencia idealizada
 - Consideración individualizada
 - Estimulación intelectual

- Dirección por excepción pasiva
- Dirección por excepción activa
- Recompensa contingente
- Eficaz
- Esfuerzo extra
- Dejar hacer
- Satisfacción

- **Escala de medición:** Ordinal

Variable 2: Desempeño docentes

- **Definición conceptual:** Según el Ministerio de Educación (2012) el desempeño docente es “las actuaciones observables de la persona que pueden ser descrita y evaluadas y que expresan su competencia” (p. 25)
- **Definición operacional:** Se define esta variable mediante la ficha de observación del Ministerio de Educación (2020) el cual será aplicado a los docentes para determinar el nivel de desempeño docente.
- **Indicadores**
 - Seguimiento al estudiante
 - Brinda apoyo pedagógico y emocional
 - Mantiene comunicación
 - Utiliza medios/canales para realizar el acompañamiento
 - Emplea actividades y/o materiales educativos
 - Realiza la adecuación y/o adaptación de las actividades y/o materiales educativos
 - Analiza las evidencias presentadas por sus estudiantes
 - Retroalimentación

- Genera procesos reflexivos en los estudiantes
- Establece coordinaciones con sus pares
- Brinda información referida de los logros de aprendizaje para la toma de decisiones de la gestión por parte de la I.E.

- **Escala de medición:** Ordinal.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

La población estuvo conformada por los 14 docentes de Colegio de Ciencias CEPAE.

Muestra

Debido a que población es pequeña, se empleó el muestreo no probabilístico del tipo por conveniencia, y se utilizó el total de la población, la cual estuvo conformada por los 14 docentes del Colegio de Ciencias CEPAE.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

En el presente estudio se utilizaron dos técnicas, las cuales fueron: la encuesta, para lograr medir la variable liderazgo; mientras para la medir la variable desempeño docente, se utilizó la técnica de observación.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron los siguientes:

Para la variable liderazgo, se utilizó el Cuestionario Multifactorial sobre liderazgo MLQ-5X (Bass y Avolio, 2004), el cual fue aplicado a los docentes.

Mientras que para la variable desempeño docente, se utilizó la ficha de observación del Ministerio de Educación (2020), el cual será aplicado a los docentes para determinar el nivel de desempeño docente.

3.5. Procedimientos

Para esta investigación, se inició con búsqueda de la información de las variables, teorías y enfoques dimensionales, para realizar un profundo

análisis y poder plasmar esas ideas en el marco teórico de esta investigación. Posteriormente, se procedió con la búsqueda de instrumentos para las variables en estudio y una vez revisados y adaptados a nuestra investigación, se pudo realizar la aplicación a la muestra de estudio, para posteriormente realizar el análisis de datos respectivo.

3.6. Método de análisis de datos

El análisis de datos se realizó con la ayuda del programa Excel, iniciando con la creación de la base de datos, asimismo, esta base de datos se transportó al programa SPSS V.25. para elaborar la estadística descriptiva con porcentajes, descripción e interpretación, de acuerdo a las siguientes tablas.

Tabla 3.1

Criterios para determinar los niveles de la variable liderazgo

Niveles	Transformacional	Transaccional	Laissez faire
Débil	0 - 60	0 - 60	0 - 60
Moderado	61 - 120	61 - 120	61 - 120
Fuerte	121 - 180	121 - 180	121 - 180

Tabla 3.2

Criterios para determinar los niveles de la variable desempeño docente

Niveles	Desempeño docente
Deficiente	11 - 21
Esperado	22 - 33
Destacado	34 - 44

3.7. Aspectos éticos

El investigador tuvo en cuenta los siguientes éticos: confiabilidad de los datos brindados por la institución educativa, respetar la veracidad de los resultados y resguardar la identidad de los individuos que colaboraron con la investigación.

IV. RESULTADOS

4.1. Niveles de liderazgo del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021

Tabla 2

Niveles de liderazgo del Colegio de Ciencias CEPAE

Liderazgo	fi	hi (%)
Débil	0	0,0%
Moderado	10	71,4%
Fuerte	4	28,6%
Total	14	100,0%

Nota. La tabla 2, muestra que el nivel de liderazgo del Colegio de Ciencias CEPAE, en el año 2021 es moderado, de acuerdo al 71,4% de los encuestados y fuerte de acuerdo al 28,6% restante.

4.2. Niveles de desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021

Tabla 3

Niveles de desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE

Desempeño laboral	fi	hi (%)
Deficiente	0	0,0%
Esperado	5	35,7%
Destacado	9	64,3%
Total	14	100,0%

Nota. La tabla 3, muestra que el nivel de desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, en el año 2021 es destacado, de acuerdo al 64,3% de los encuestados y esperado de acuerdo al 35,7% restante.

4.3. Relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021

Tabla 4

Relación de la dimensión liderazgo transformacional y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021

		Desempeño docente				
		Deficiente	Esperado	Destacado	Total	
Liderazgo transformacional	Débil	Recuento	0	0	0	0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Moderado	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0,0%	14,3%	0,0%	14,3%
	Fuerte	Recuento	0	0	12	12
		% del total	0,0%	0,0%	85,7%	85,7%
	Total	Recuento	0	2	12	14
		% del total	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%

Nota. En la tabla 4, se observa que, en la dimensión liderazgo transformacional en el Colegio de Ciencias CEPAE tiene un destacado nivel de desempeño docente, según el 85,7% de los docentes evaluados, lo que se interpreta que, si existe una relación del liderazgo transformacional en el desempeño docente de los trabajadores del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.

4.4. Relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021

Tabla 5

Relación de la dimensión liderazgo transaccional y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021

		Desempeño docente				
		Deficiente	Esperado	Destacado	Total	
Liderazgo transaccional	Débil	Recuento	0	0	0	0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Moderado	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0,0%	14,3%	0,0%	14,3%
	Fuerte	Recuento	0	1	11	12
		% del total	0,0%	7,1%	78,6%	85,7%
Total		Recuento	0	3	11	14
		% del total	0,0%	21,4%	78,6%	100,0%

Nota. En la tabla 5, se observa que, con el liderazgo transaccional el Colegio de Ciencias CEPAE, tiene un destacado nivel de desempeño docente según el 78,6% de los docentes evaluados, lo que se interpreta que, si existe una relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.

4.5. Relación entre el liderazgo laissez faire y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.

Tabla 6

Relación de la dimensión liderazgo laissez faire y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021

		Desempeño docente				
		Deficiente	Esperado	Destacado	Total	
Liderazgo laissez faire	Débil	Recuento	0	3	0	3
		% del total	0,0%	21,4%	0,0%	21,4%
	Moderado	Recuento	2	9	0	11
		% del total	14,3%	64,3%	0,0%	78,6%
	Fuerte	Recuento	0	0	0	0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total		Recuento	2	12	0	14
		% del total	14,3%	85,7%	0,0%	100,0%

Nota. En la tabla 6, se observa que con el liderazgo laissez faire el Colegio de Ciencias CEPAE, tiene un esperado nivel de desempeño docente según el 64,3% de los docentes evaluados, lo que se interpreta que, si existe una relación entre el liderazgo laissez faire y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.

4.6. Contrastación de hipótesis

Como hipótesis de esta investigación tenemos:

H_i: La relación entre el liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE es directa.

H_o: La relación entre el liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE no es directa.

Tabla 7

Relación entre el liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021

		Desempeño docente				
		Deficiente	Esperado	Destacado	Total	
Liderazgo	Débil	Recuento	0	0	0	0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Moderado	Recuento	0	3	7	10
		% del total	0,0%	21,4%	50,0%	71,4%
	Fuerte	Recuento	0	2	2	4
		% del total	0,0%	14,3%	14,3%	28,6%
Total	Recuento	0	5	9	14	
	% del total	0,0%	35,7%	64,3%	100,0%	

Nota. En la tabla 7, se observa que con niveles moderado y fuerte liderazgo en el Colegio de Ciencias CEPAE, se tiene un destacado nivel de desempeño docente según el 50,0% y 14,3% respectivamente, contrastando la hipótesis de la investigación: si existe una relación directa entre el liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.

V. DISCUSIÓN

Luego del análisis estadístico descriptivo expuesto en el capítulo anterior, entre la dimensión liderazgo transformacional y el desempeño docente, este nos muestra un destacado nivel de desempeño docente, según el 85,7% de los docentes evaluados, lo que se interpreta que, si existe una relación del liderazgo transformacional en el desempeño docente de los trabajadores del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.

El resultado descrito en el párrafo precedente, coincide en gran manera con lo expuesto por Orellana (2019), quien en su investigación concluye que existe una incidencia positiva débil entre el desempeño docente, en su dimensión responsabilidad del docente, De igual manera los resultados coinciden con la investigación propuesta por Pajares (2018), la cual también se enfocó en el sector educación. Del mismo modo De la Cruz (2018) en su investigación realizada determina que el liderazgo transformacional influye en el desempeño docente con un $r = 0.45$ y una significancia de $p = 0.000$, en ese sentido concluye que este tipo de liderazgo influye significativamente en el desempeño docente.

Asimismo, la relación entre la dimensión liderazgo transaccional y el desempeño docente se obtuvo un destacado nivel de desempeño docente según el 78,6% de los docentes evaluados, lo que se interpreta que, si existe una incidencia entre el liderazgo transaccional y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.

Estos resultados, se corroboran con lo descrito por Jiménez (2014), quien determinó una incidencia positiva débil entre el liderazgo transaccional, resaltando que la investigación realizada por Jiménez (2014) estuvo enfocada en los docentes de una universidad privada, es decir en el sector educación, y guarda relación con nuestra investigación desarrollada en el mismo sector.

Mientras que, entre la dimensión liderazgo laissez faire y el desempeño docente se obtuvo un esperado nivel de desempeño docente según el 64,3% de los docentes evaluados, lo que se interpreta que, si existe una relación entre el liderazgo laissez faire y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.

Sin embargo, el resultado descrito en el párrafo precedente, logra diferir de lo expuesto por Rodríguez, Pedraja y Ganga (2017) quien realizaron un estudio exploratorio en equipos de trabajo y determinaron que la incidencia entre el estilo de liderazgo: laissez faire y el desempeño de los equipos es negativa y significativa con un $t = -0.686$ y una significancia de $p = 0.000$; del mismo modo, Orellana (2019) nos describe que “el aporte del liderazgo laissez faire no resulta significativo en el desempeño docente” (p. 56).

Por otro lado, entre la relación entre el liderazgo y el desempeño docente se obtuvo un destacado nivel de desempeño docente según el 50,0% y 14,3% respectivamente, contrastando la hipótesis de la investigación: si existe una relación directa entre el liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.

Estos resultados coinciden con los hallazgos de Orellana (2019), donde determinó que la variable liderazgo, desde sus dimensiones: transformacional, transaccional y laissez – faire, tienen un efecto positivo con el desempeño académico de los docentes. De igual manera, nuestros resultados coinciden con lo descrito por Rodríguez et al. (2017), quienes concluyeron que existe una incidencia positiva intermedia entre los estilos de liderazgo y el desempeño. Del mismo modo, con lo descrito por Castillo y Zavaleta (2020) quienes determinaron una incidencia positiva entre ambas variables determinándose con un $r = 0.861$. Mientras que para Rabanal y Huaman (2019) concluyeron que existe una incidencia directa entre ambas variables y determinando que “a mejores actitudes y conductas del líder con el trabajador mejor rendimiento laboral de los mismos” (p. 29).

VI. CONCLUSIONES

1. Se acepta la hipótesis de la investigación, la misma que señala que el liderazgo tiene una relación directa con el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.
2. El nivel de liderazgo del Colegio de Ciencias CEPAE, en el año 2021 es moderado.
3. El nivel de desempeño laboral del 64,3% de los docentes evaluados del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021 es destacado.
4. Existe una relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.
5. Existe una relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.
6. Existe una relación entre el liderazgo laissez faire y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.

VII. RECOMENDACIONES

1. Brindar capacitaciones al personal docente, con el fin de mejorar y poder brindar una educación de calidad a sus estudiantes.
2. Fomentar la praxis entre la pedagogía y el liderazgo, para poder continuar investigando acerca de los estilos de liderazgo en el sector educación y de esta manera poder implementar el estilo de liderazgo idóneo para el desarrollo de las actividades educacionales.
3. Evaluar constantemente el desempeño docente y el liderazgo en los centros educativos, dado que ha quedado demostrado que existe una relación entre ambas, por ende, estos indicadores, servirán en la toma de decisiones del personal directivo de los centros educativos, permitiendo a su vez mejoras en la calidad educativa.
4. Desarrollar talleres que permitan explorar e implementar mejoras en las competencias o habilidades del personal directivo.

REFERENCIAS

- Aguilar, E. (2018). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa 1278, La Molina* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Vallejo, Lima, Perú.
- Ayvar, Z. (2014). Liderazgo pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las institucional educativas del nivel secundario de la red N° 09 del distrito de Villa María del Triunfo. *LOGOS*, 6(1).
<http://dx.doi.org/10.21503/log.Vil.1317>
- Bass, B. y Avolio, B. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample set. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Caraballo, J. (22 de abril de 2015). Liderazgo docente. *Aporrea*.
<https://www.aporrea.org/educacion/a206561.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- De la Cruz, P. (2018). Liderazgo transformacional y desempeño docente en el Cepre de la Universidad Nacional del Centro del Perú. *SociaLium Revista científica de Ciencias Sociales*, 2(2), 34-47.
<https://doi.org/10.31876/sl.v1i1.2>
- Decreto Supremo N° 015-2020-MINEDU (Ministerio de Educación). Decreto Supremo que regula el procedimiento, requisitos y condiciones para las contrataciones de profesores y su renovación, en el marco del contrato de servicio docente en educación básica, a que hace referencia la Ley N° 30328, Ley que establece medidas en materia educativa y dicta otras disposiciones. 28 de noviembre de 2020.
- Fierro, I., Alejandro, M., Alejandro, C. y Ramos, H. (2017). Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/influencia.html>
- Gonzales, M. (2019). El liderazgo pedagógico desde la dirección, una palanca para la mejora escolar. *Cuadernos de Pedagogía*, 503, 65 – 70.

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=9ca1d0c6-3263-4c19-b635-34382421953b%40sessionmgr4008>

Hernández R., Fernández P. y Baptista L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

House, R. y Mitchell, T. (1974). Path goal Theory of Leadership. *National Technical Information Service*. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA009513.pdf>

Lazzati, S. (2015). Las claves del liderazgo gerencial. *Revista IDEA*, 38 (262), 56. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2b4373a3-7aff-46ee-9eb4-b642fde0715c%40sessionmgr4007>

Madrigal, B. (2011). *Liderazgo y aprendizaje*. México: McGraw Hill.

Marín, W. y Blas, E. (2019). Liderazgo gerencial y el desempeño docente de la Universidad Pedro, Chimbote. *Conocimiento para el desarrollo*, 10(1), 87-92. <https://doi.org/10.17268/CpD.2019.01.13>

Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Dirección General de Desarrollo Docente.

Mora, J. (2017). *Liderazgo y desempeño laboral en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, año 2016* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Orellana, K. (2019). El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salvadoreños. *Revista Internacional de Estudios en Educación*, 1, 47-63. <https://doi.org/10.37354/riee.2019.189>

Pajares, B. (2018). *El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente de la I.E. Liceo Trujillo* (Tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Ponce, E. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa Manuel Veramendi e Hidalgo del distrito de Mariano Melgar, Arequipa 2017* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.

Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del directo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El*

Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010 (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

- Rabanal, R. y Huamán, C. (2019). Tipo de liderazgo de jefes de oficina y rendimiento laboral de trabajadores administrativos. *Revista de Investigación Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(2), 26-30. <http://dx.doi.org/10.25127/rcsh.20192.525>
- Ruiz, M. (2013). Liderazgo y responsabilidad educativa: El necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Revista Fuentes*, 14, 85-104.
- Torcatt, T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 42-53. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34112>
- Willman, S. y Velasco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*, 27 (118), 67-84. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70146-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70146-2)
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Tabla 9.1

Matriz de consistencia

Problema	Hipótesis	Objetivos	Variables	Metodología	Población
¿Cuál es la relación entre el liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021?	La relación entre el liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE es directa.	General:	Variable 1:	Tipo de investigación: <ul style="list-style-type: none"> De acuerdo al fin que se persigue es aplicada. Enfoque cuantitativa y descriptiva 	Población
		Determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño docente del Colegio de Ciencias CEPAE, Trujillo 2021.	Liderazgo		Muestra
		Específicos: OE1: Determinar la relación entre liderazgo transformacional y desempeño docente	Variable 2:	Diseño: No experimental	14 docentes del Colegio de Ciencias CEPAE
				Técnica: Encuesta	.

del Colegio de
Ciencias CEPAE.

Observación

OE2: Determinar la
relación entre
liderazgo
transaccional y el
desempeño docente
del Colegio de
Ciencias CEPAE.

Instrumento:
Cuestionario
Ficha de
observación

OE3: Determinar la
relación entre
liderazgo laissez faire y
el desempeño docente
del Colegio de
Ciencias CEPAE.

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 9.2

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo	Según Caraballo (2015) el liderazgo docente es “un desempeño que implica inspirar, comunicar y motivar a los otros para alcancen una meta; de manera que todos los docentes deben ser líderes	Se define esta variable mediante el cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo <i>MLQ- 5X</i> (Bass y Avolio, 2000). Este instrumento será aplicado a los docentes para determinar el estilo de liderazgo que	Liderazgo transaccional	Influencia idealizada Motivación inspiracional Estimulación intelectual Consideración individualizada Recompensa contingente Dirección por excepción activa Dirección por excepción pasiva Dejar hacer	Ordinal
			Liderazgo transformacional		
			Liderazgo Laissez – faire		

	educacionales” (p. 1)	predomina en la institución educativa.			Satisfacción	
					Eficaz	
					Esfuerzo extra	
Desempeño docente	Según el Ministerio de Educación (2012) el desempeño docente son “las actuaciones observables de la persona que pueden ser descrita y evaluadas y que expresan su competencia” (p. 25)	Se define esta variable mediante la ficha de observación del Ministerio de Educación (2020) el cual será aplicado a los docentes para determinar el nivel de desempeño docente.		Acompañamiento a los estudiantes y familias en sus experiencias de aprendizaje	Seguimiento al estudiante	
					Brinda apoyo pedagógico y emocional	
					Mantiene comunicación	
					Utiliza medios/canales para realizar el acompañamiento	Ordinal
					Emplea actividades y/o materiales educativos	
				Adecuación y/o adaptación de actividades y/o materiales educativos	Realiza la adecuación y/o adaptación de las actividades y/o materiales educativos	

	Analiza las evidencias presentadas por sus estudiantes
	Retroalimentación
Análisis de la evidencia presentada y retroalimentación brindada a los estudiantes y/o las familias	Genera procesos reflexivos en los estudiantes
	Establece coordinaciones con sus pares
Trabajo colegiado con los pares y coordinación con el director de la I.E.	Brinda información referida de los logros de aprendizaje para la toma de decisiones de la gestión por parte de la I.E.

Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ-5X)

Instrucciones

Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su director. Use la siguiente escala de puntuación y marque con una "X" la alternativa seleccionada:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi director ...

Nº	Items	Nunca	Rara veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos					
2	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas					
3	No interviene hasta que los problemas se agravan					
4	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)					
5	Evita involucrar cuando surgen temas importantes					

6 Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes

7 Está ausente cuando se le necesita

8 Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas

9 Habla de forma optimista sobre el futuro

10 Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella

11 Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos

12 Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir

13 Habla entusiasmadamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas

14 Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber

15 Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores

16 Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos

17 Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”

18 Va más allá de su propio interés por el bien del grupo

19 Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo

20 Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar

21 Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar

22 Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas

23 Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma

24 Hace un seguimiento de los errores detectados

25 Demuestra un sentido de autoridad y confianza

26 Presenta una convincente visión del futuro

27 Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos

28 Evita tomar decisiones

29 Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros

30 Me hace ver los problemas desde

	muy distintos ángulos
31	Me ayuda a mejorar mis capacidades
32	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo
33	Se demora en responder los temas urgentes
34	Enfatiza la importancia de una misión común
35	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas
36	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas
37	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo
38	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias
39	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto

40 Demuestra su
autoridad

41 Trabaja conmigo de
una forma
satisfactoria

42 Aumenta mis
deseos de tener
éxito

43 Consigue que la
organización sea
eficiente

44 Incrementa mi
esfuerzo y
motivación

45 Lidera un grupo que
es efectivo

FICHA DE OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA DOCENTES DECRETO SUPREMO N° 015-2020-MINEDU (ANEXO N° 12)

Instrucciones para el evaluador

a) Cada aspecto es valorado con un puntaje que va entre uno (1) y cuatro (4) puntos, donde:

- Uno (1) corresponde a un nivel deficiente, en el cual, las conductas observables del aspecto evaluado casi nunca o nunca se realizan.
- Dos (2) corresponde a un nivel en proceso, en el cual, las conductas observables del aspecto evaluado se realizan pocas veces.
- Tres (3) corresponde a un nivel suficiente, en el cual, las conductas observables del aspecto evaluado se realizan mayormente.
- Cuatro (4) corresponde a un nivel destacado, en el cual las conductas observables del aspecto evaluado se realizan casi siempre o siempre.

Los niveles deficientes y en proceso se consideran insatisfactorios, mientras que los niveles suficiente y destacado corresponden a desempeños satisfactorios.

b) El instrumento propuesto comprende cuatro (4) factores:

- **Acompañamiento, de manera presencial o remota, a los estudiantes y sus familias en sus experiencias de aprendizaje**

Son las acciones mediante las cuales el docente identifica y atiende necesidades de aprendizaje que no han podido ser resueltas por el estudiante de manera autónoma. Implica dar seguimiento, brindar apoyo pedagógico, mantener comunicación y emplear medios y/o canales para concretar dicho proceso dirigido a los estudiantes y sus familias.

- **Adecuación y/o adaptación de actividades y/o materiales educativos**

Son las acciones mediante las cuales el docente realiza ajustes a las actividades y/o materiales educativos adaptándolos a las necesidades educativas de las estudiantes asociadas o no a una discapacidad y adecuándolas a sus entornos socioculturales, lingüísticos, económicos, productivos y

geográficos. Implica el uso y empleo de actividades y/o materiales educativos que favorezcan su desenvolvimiento con los estudiantes y/o familias y las acciones de adecuación y/o adaptación de las actividades o materiales educativos según las necesidades y características del estudiante.

- **Análisis de la evidencia presentada y retroalimentación brindada a los estudiantes y/o las familias**

Son las acciones mediante las cuales el docente analiza las producciones y/o actuaciones realizadas por los estudiantes con el fin de identificar lo aprendido y el nivel de logro de la competencia que han alcanzado según los propósitos de aprendizaje, proceso que le permite, realizar una devolución de información que describe los aciertos y errores y, generar procesos reflexivos que favorezcan el logro de los aprendizajes. Implica analizar las evidencias presentadas por los estudiantes, identificar el nivel de logro de la competencia que han alcanzado, retroalimentar a sus estudiantes con información que describa sus logros, progresos y/o dificultades con relación a los aprendizajes esperados y, promover procesos reflexivos en los estudiantes y sus familias para favorecer el logro de los aprendizajes.

- **Trabajo colegiado con los pares y coordinación con el o la director/a de IE, Equipo directivo o especialista de la UGEL, según corresponda**

Son las acciones mediante las cuales los docentes usan mecanismos de colaboración y comunicación con sus pares y el director de IE o equipo directivo y/o especialista de la UGEL que les permita establecer coordinaciones sobre el trabajo común, así como brindar información para la toma de decisiones de gestión. Implica la participación del docente en las coordinaciones necesarias para el desarrollo del periodo lectivo y la entrega de información que posibilite la toma de decisiones por parte de la IE y/o UGEL.

Nº	Factor	Deficiente	En proceso	Suficiente	Destacado
1	Acompañamiento, de manera presencial o remota, a los estudiantes y sus familias en sus experiencias de aprendizaje	1	2	3	4
ASPECTOSS	1.1 Da seguimiento al estudiante y/o a sus familias (1) en el desarrollo de actividades educativas acorde con las necesidades de aprendizaje del estudiante				
	1.2 Brinda apoyo pedagógico y emocional a los estudiantes en el contexto de educación a distancia de acuerdo con sus características (nivel, modalidad, ciclo y condiciones territoriales).				
	1.3 Mantiene comunicación con el estudiante y/o su familia (1)				

para para dar
seguimiento al
progreso de sus
aprendizajes.

1.4 Utiliza
medios/canales
para realizar el
acompañamiento
al estudiante y su
familia (1) en el
acceso y uso de
los recursos
pedagógicos
definidos según
los propósitos de
aprendizaje.

2	Adecuación y/o adaptación de actividades y/o materiales educativos	1	2	3	4
----------	---	----------	----------	----------	----------

ASPECTOS

2.1 Emplea
actividades y/o
materiales
educativos que
favorecen su
desenvolvimiento
con los
estudiantes y/o
sus familias y
que responden a
las necesidades
y características
del estudiante.

2.2 Realiza la
adecuación y/o
adaptación de las
actividades y/o

materiales
educativos según
las necesidades
y características
del estudiante.

	1	2	3	4
3	Análisis de la evidencia presentada y retroalimentación brindada a los estudiantes y/o las familias			

ASPECTOS

3.1 Analiza las evidencias presentadas por sus estudiantes con la finalidad de identificar lo aprendido y el nivel de logro de la competencia que han alcanzado en relación con los propósitos de aprendizaje.

3.2 Retroalimenta a sus estudiantes con información que describe sus logros, progresos y/o dificultades en función a los aprendizajes esperados.

3.3 Genera procesos reflexivos en los estudiantes y/o

las familias (1)
que favorecen el
logro de los
aprendizajes.

4	Trabajo colegiado con los pares y coordinación con el o la director/a de IE, Equipo directivo o especialista de la UGEL, según corresponda	1	2	3	4
----------	---	----------	----------	----------	----------

ASPECTOS

4.1 Establece coordinaciones con sus pares necesarias para el desarrollo del periodo lectivo, presencial o a distancia.

4.2 Brinda información referida al compromiso de los logros de aprendizaje que posibilita la toma de decisiones de gestión por parte de la IE y/o UGEL (2) o programa.
