

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

SECCIÓN: EDUCACIÓN

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO CON EL DESEMPEÑO
DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS NUESTRA SEÑORA DE
LA MERCED Y JUAN XXIII DEL NIVEL SECUNDARIO-CAJAMARCA, 2012**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

MARLENI CHÁVEZ ÁLVAREZ

Asesor:

Dr. VÍCTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES

Cajamarca – Perú

2017

COPYRIGHT © 2017 by
MARLENI CHÁVEZ ALVAREZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

SECCIÓN: EDUCACIÓN

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS APROBADA

**RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO CON EL DESEMPEÑO
DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS NUESTRA SEÑORA DE
LA MERCED Y JUAN XXIII DEL NIVEL SECUNDARIO-CAJAMARCA, 2012**

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

MARLENI CHÁVEZ ÁLVAREZ

Comité científico:

Dr. Víctor Delgado Céspedes
Asesor

Dr. Simón Rodríguez Tejada
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Arturo Jave Escalante
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Andrés Valdivia Chávez
Miembro de Comité Científico

Cajamarca – Perú

2017



Universidad Nacional de Cajamarca

"NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA"

Escuela de Posgrado

CAJAMARCA - PERÚ

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 10.00 a.m. de la mañana del día 10 de marzo de 2017, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los miembros del Comité Científico presidido por el **Dr. SIMÓN RODRÍGUEZ TEJADA**, en representación del Director y como Miembro de Comité Científico, **Dr. VÍCTOR DELGADO CÉSPEDES**, en calidad de Asesor, **M.Cs. ARTURO JAVE ESCALANTE**, **M.Cs. ANDRÉS VALDIVIA CHÁVEZ**, como integrantes del Comité Científico Titular; actuando de conformidad con el Reglamento de la Escuela de Posgrado, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN** de la tesis titulada "**RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED Y JUAN XXIII DEL NIVEL SECUNDARIO – CAJAMARCA, 2012**", presentada por la **Bachiller, MARLENI CHÁVEZ ÁLVAREZ**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de **EDUCACIÓN**, con Mención en **Gestión de la Educación**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó... aprobar..... la mencionada Tesis con la calificación de Cum Laude (16 Decenas).....; en tal virtud la **Bachiller MARLENI CHÁVEZ ÁLVAREZ**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de **Educación**, con Mención en **Gestión de la Educación**.

Siendo las 11.20 a.m. horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Simón Rodríguez Tejada
Miembro de Comité Científico

.....
Dr. Víctor Delgado Céspedes
Asesor

.....
M.Cs. Arturo Jave Escalante
Miembro de Comité Científico

.....
M.Cs. Andrés Valdivia Chávez
Miembro de Comité Científico

A:

Nuestro Señor Jesús, quien permitió el desarrollo de este Trabajo, y me fortaleció con sabiduría.

Mi familia en especial a mi madre por su constante apoyo y comprensión durante todo este tiempo.

Los líderes efectivos – aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes – muestran un mismo repertorio de prácticas.

Leithwood et al, 2007.

AGRADECIMIENTOS

A mis maestros, que influyeron con su sabiduría y experiencias en mi formación a lo largo de la vida, para ser una persona de bien y preparada para los desafíos que me ha deparado el sistema educativo.

A todas aquellas personas, que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial al Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes, asesor de esta investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continua de la misma.

A las personas importantes en mi vida, que hicieron posible cumplir este sueño y que siempre estuvieron dispuestas a brindarme toda su ayuda.

CONTENIDO

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	vii
CONTENIDO	viii
LISTA DE TABLAS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Objetivos de la investigación	2
1.4. Hipótesis de la investigación	3
1.5. Justificación	4
1.6. Alcances y limitaciones	4
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes teóricos	5
2.2. Bases teóricas	8
2.2.1. Liderazgo	8
2.2.2. ¿Qué es el liderazgo educativo?	9
2.2.3. Tipos de liderazgo educativo	10

2.2.4. Liderazgo directivo	13
2.2.5. Marco del buen desempeño directivo	14
2.2.6. Estructura del buen desempeño directivo	14
2.2.7. Liderazgo directivo centrado en las prácticas	19
2.2.9. Desempeño docente	25
2.2.10. La docencia y los aprendizajes fundamentales	27
2.2.11. Practicas pedagógicas del desempeño docente	28
2.3. Definición de términos básicos	30

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación	34
3.2. Diseño de la investigación	35
3.3. Población y muestra	36
3.4. Operacionalización de las variables de la hipótesis de investigación	37
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.6. Confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de datos	40
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos	44

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción de la muestra	46
4.2. Variables de estudio	46
4.3. Relación entre las dimensiones del liderazgo directivo con el desempeño docente de la institución educativa Nstra. Sra. De La Merced.	55

4.4. Relación entre el liderazgo directivo con las dimensiones del desempeño docente de las institución educativa Nstra. Sra. de La Merced.	57
4.5. Relación entre las dimensiones del liderazgo directivo con el desempeño docente de la institución educativa Juan XXIII.	59
4.6. Relación entre el liderazgo directivo con las dimensiones del desempeño docente de la institución educativa Juan XXIII.	61
4.7. Relación de las variables en estudio Liderazgo Directivo y Desempeño Docente	63
CONCLUSIONES	66
SUGERENCIAS	67
LISTA DE REFERENCIAS	68
APÉNDICES	72

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Prácticas de liderazgo para el aprendizaje según Leithwood	20
Tabla 2. Operacionalización de la variable liderazgo directivo	37
Tabla 3. Operacionalización de la variable desempeño docente	38
Tabla 4. Consistencia interna del Test	41
Tabla 5. Estadístico Total-elemento	42
Tabla 6. Consistencia interna del Test	43
Tabla 7. Estadístico Total-elemento	43
Tabla 8. Población de las instituciones educativas en estudio	46
Tabla 9. Dimensiones que conforman la variable Liderazgo Directivo	47
Tabla 10. Actitudes de los docentes respecto a la variable Liderazgo Directivo	48
Tabla 11. Dimensiones que conforman la variable Desempeño docente	49
Tabla 12. Actitudes de los docentes respecto a la variable Desempeño docente	50
Tabla 13. Dimensiones que conforman la variable Liderazgo Directivo	51
Tabla 14. Actitudes de los docentes respecto a la variable Liderazgo Directivo	52
Tabla 15. Dimensiones que conforman la variable Desempeño docente	53
Tabla 16. Actitudes de los docentes respecto a la variable Desempeño docente	54
Tabla 17. Relación entre la dimensión establece dirección con desempeño Docente	55
Tabla 18. Relación entre la dimensión Desarrolla al personal con el Desempeño Docente	56
Tabla 19. Relación entre la dimensión Rediseña la organización con el Desempeño Docente	56
Tabla 20. Relación entre la dimensión Gestiona la enseñanza aprendizaje con el Desempeño Docente	57
Tabla 21. Relación entre el Liderazgo directivo con la dimensión conocimientos Básicos	57

Tabla 22.	Relación entre el Liderazgo directivo con la dimensión planifica los procesos de enseñanza aprendizaje	58
Tabla 23.	Relación entre el Liderazgo directivo con la dimensión conduce los procesos de enseñanza aprendizaje	58
Tabla 24.	Relación entre el Liderazgo directivo con la dimensión evalúa los Aprendizajes	59
Tabla 25.	Relación entre la dimensión establece dirección con el Desempeño Docente	59
Tabla 26.	Relación entre la dimensión Desarrolla al personal con el Desempeño Docente	60
Tabla 27.	Relación entre la dimensión Rediseña la organización con el Desempeño docente	60
Tabla 28.	Relación entre la dimensión Gestiona la enseñanza aprendizaje con el Desempeño docente	61
Tabla 29.	Relación entre el Liderazgo directivo con la dimensión Conocimientos Básicos	61
Tabla 30.	Relación entre Liderazgo directivo con la dimensión Planifica los procesos de enseñanza aprendizaje	62
Tabla 31.	Relación entre EL Liderazgo directivo con la dimensión Conduce los procesos de enseñanza aprendizaje	62
Tabla 32.	Relación entre el Liderazgo directivo con la dimensión evalúa los Aprendizajes	63
Tabla 33.	Relación entre el Liderazgo Directivo con el Desempeño Docente	64
Tabla 34.	Relación entre el Liderazgo Directivo con el Desempeño Docente aplicando la prueba de Chi-cuadrado	64

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente de las Instituciones Educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca. El estudio es de tipo Descriptivo-correlacional, cuyo diseño fue no experimental de corte transaccional; pues no se manipuló ninguna de sus variables y se midieron en su contexto natural. La muestra estuvo conformada por 98 docentes, de los cuales: 38 docentes pertenecen a la Institución Educativa Nuestra Señora de La Merced y 60 docentes son de la Institución Educativa Juan XXIII. Para medir la variable Liderazgo directivo, se utilizó el instrumento de escalamiento tipo Likert, el cual se elaboró teniendo en cuenta los aportes teóricos de las investigaciones de Kenneth Leithwood y otros (2006). Asimismo, la variable Desempeño Docente se midió utilizando el instrumento de escalamiento tipo Lickert y se elaboró teniendo en cuenta los aportes teóricos del MINEDU (2012) Marco del Buen Desempeño Docente; ambos instrumentos fueron adaptados y validados. Finalmente, los resultados fueron presentados en tablas lo cual permitió realizar una descripción y documentación detallada de la información obtenida, llegando a la conclusión que existe una relación significativa ($p = 0,000 < 0,05$) entre el liderazgo directivo con el desempeño docente.

Palabras clave: Liderazgo directivo, Desempeño docente, Calidad educativa.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between management leadership and educational performance at Nuestra Señora de La Merced and Juan XXIII school, in Cajamarca city, secondary level. This is a descriptive-correlational research, with a non-experimental and with a transactional cut, since none of its variables were manipulated and they were measured in their natural context. The population was made by 98 teachers, 38 teachers of Nuestra Señora de La Merced School and 60 teachers from Juan XXIII School. It was used the Likert scale instrument in order to measure the management leadership variable, which was elaborated taking into account the theoretical contributions of Kenneth Leithwood et al researchers. (2006). In the same way, the Teaching Performance variable was measured using the Likert scale instrument and it was developed taking into account the theoretical contributions of the Ministry of Education (MINEDU) (2012), both instruments were adapted and validated. Finally, the results were presented in tables which allowed a detailed description and documentation of the obtained information, concluding that there is a significant relationship ($p = 0.000 < 0.05$) between the management leadership and the teaching performance.

Key words: Management leadership, Teaching performance, Educational quality.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas son organizaciones complejas, por tal motivo se requieren de líderes que interpreten las tendencias y exigencias de la actual sociedad del conocimiento y de la información en el contexto particular en que se desempeñan; en este sentido es conveniente precisar de una dirección con liderazgo directivo que dé respuestas a estas realidades presentes y futuras.

Bajo esta perspectiva, el líder directivo tienen como reto innovar en las organizaciones educativas un conjunto de acciones de mayor o menor grado de eficacia; utilizando para ello, dimensiones estratégicas tales como: ser capaz de promover una visión compartida, conducir un trabajo pedagógico dentro de la institución, asimismo, desarrollar competencias específicas de un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, en los aprendizajes de los estudiantes; hecho que repercutirá en la vida futura de éstos y de la institución educativa.

En concordancia con lo antes expuesto, el docente como actor social demanda en su formación tres dimensiones integradas entre sí: pedagogía, cultura y política, estas tres dimensiones específicas dan cuenta de la singularidad de la profesión docente y su carácter de praxis situada y exigente en creatividad y criticidad; lo que conlleva a un buen desempeño docente, como una alternativa de cambio en la educación.

Es evidente, que el desempeño profesional del docente, es un tema de creciente interés e importancia para la sociedad actual sobre todo para las instituciones educativas; por ello son necesarios cambios profundos en la práctica de la enseñanza, y

en los mecanismos para profesionalizar el trabajo docente, a través del conocimiento de dominios, competencias y desempeños los cuales caracterizan a una buena docencia.

Así, la presente investigación tiene como objetivo, determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo con el desempeño docente de las Instituciones Educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca.

Estas aseveraciones, conllevan a investigar la relación que existe entre el liderazgo directivo con el desempeño docente de las Instituciones Educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca.

La presente, investigación está organizado de la siguiente manera:

El capítulo I aborda el problema de investigación el mismo que comprende el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos, hipótesis, justificación, alcances y limitaciones del estudio.

El capítulo II hace referencia al marco teórico, en él se exponen los antecedentes del problema de estudio y se centran las bases teóricas y conceptos que sustentan la investigación.

En el capítulo III se detalla la explicación del proceso metodológico del estudio, tipo y diseño de la investigación, características de la población y muestra, la operacionalización de variables, descripción de los instrumentos de recolección de datos, procedimientos de aplicación y el diseño estadístico utilizado para el análisis de los datos.

En el capítulo IV detalla la presentación y análisis de los resultados; los cuales se presentan en tablas para su debida interpretación y discusión. Para ello la descripción de los diferentes resultados se estructura en función de los objetivos específicos y las

hipótesis específicas; además para el análisis de cada variable se utilizó distribuciones de frecuencias y la Prueba Chi- cuadrado (χ^2) para establecer la relación entre ellas.

En el capítulo V se exponen las conclusiones y sugerencias, en donde se explican los resultados finales que arrojó el estudio, así como algunas recomendaciones para ser tomadas en cuenta en futuros estudios similares.

Finalmente, se presenta las referencias bibliográficas que sirvió de apoyo y guía para la elaboración de la investigación; así mismo se presenta los anexos, en donde se incluyen los instrumentos de recolección de datos utilizados para este trabajo.

La autora

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ámbito de las organizaciones educativas en nuestro país, la educación está sufriendo cambios y transformaciones significativas, convirtiéndose en un verdadero reto para el directivo; quienes deben reunir un conjunto de requisitos y cualidades , entre las que cabe mencionar el desarrollo de un liderazgo que le permita no solo cumplir con el ejercicio de las funciones administrativas como planificación, organización, dirección, control, sino también conducir al talento humano de su institución para la optimización de su desempeño laboral como elemento esencial para lograr las metas propuestas.

De acuerdo con lo antes expuesto, es indispensable que el director sea un líder para poder guiar a su institución en el establecimiento de direcciones claras, en la búsqueda de oportunidades de desarrollo; supervisando que se cumplan los objetivos de esta; promoviendo la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo y de un clima escolar positivo; todo ello conlleva a tener un buen desempeño docente, el cual debe estar fundamentado en un proceso continuo de perfeccionamiento y capacitación, en la búsqueda de mejores medios para el cumplimiento de sus funciones en concordancia con las acciones directivas que se realicen para tal fin.

Dentro de este contexto, se ubican las instituciones educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII, en donde pareciera que quien asume la conducción de estas instituciones educativas carecen de los conocimientos necesarios en materia de liderazgo para llevar a cabo una adecuada gestión.

En este sentido, existe la presunción de que el directivo no está asumiendo sus funciones adecuadamente en cuanto al cumplimiento de su gestión, pues las opiniones expresadas de manera informal por el personal docente, señalan que el directivo no acompaña pedagógicamente su labor académica, generando ausencia en la planificación didáctica y en la conducción de la enseñanza aprendizaje de las estudiantes.

Finalmente, siendo el liderazgo directivo y el desempeño docente dos aspectos importantes, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad en el desarrollo de una organización educativa que cumpla con la visión, misión y objetivos del Proyecto Educativo Institucional, se formula la siguiente interrogante:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente de las instituciones educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente de las instituciones educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación que existe entre las dimensiones: establece dirección, desarrolla al personal, rediseña la organización y gestiona la enseñanza aprendizaje del liderazgo directivo con el desempeño docente de la

institución educativa Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII, del nivel secundario Cajamarca.

- b) Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo con las dimensiones: conocimientos básicos del docente, planifica la enseñanza aprendizaje, conduce el procesos de enseñanza, evalúa el aprendizaje del desempeño docente de la institución educativa Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII, del nivel secundario Cajamarca.

1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa positiva entre el liderazgo directivo con el desempeño docente de las instituciones educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca.

1.4.2. Hipótesis específicas

- a) Existe relación entre las dimensiones: establece dirección, desarrolla al personal, rediseña la organización y gestiona la enseñanza aprendizaje del liderazgo directivo con el desempeño docente de la institución educativa Nuestra Señora de La Merced y Juan XXII, del nivel secundario Cajamarca.
- b) Existe relación entre el liderazgo directivo con las dimensiones: conocimientos básicos del docente, planifica la enseñanza aprendizaje, conduce el proceso de enseñanza, evalúa el aprendizaje del desempeño docente de la institución educativa Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII, del nivel secundario Cajamarca.

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El conocimiento teórico sobre liderazgo directivo y desempeño docente, nos servirán para impulsar el desarrollo de la gestión educativa, en bien de la niñez y la juventud.

Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos empleados en la investigación, una vez demostrada su validez y confiabilidad pueden ser utilizadas en otros trabajos de investigación, de manera que se constituya en una propuesta metodológica.

En consecuencia, esta investigación puede beneficiar a directivos, docentes y comunidad educativa en general, dado que permitiría tener conocimientos sobre el proceso gerencial moderno, que entre otros aspectos implicaría el desarrollo de las instituciones educativas.

1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1. Alcances

- a) El estudio solo se realizó en las Instituciones Educativas Nstra. Sra. de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca.
- b) La investigación sólo estuvo enfocada a medir la relación del liderazgo directivo con el desempeño docente de las mencionadas instituciones educativas

1.6.2. Limitaciones

La dificultad para el acceso a la información en las instituciones educativas, constituye la principal limitación para el desarrollo de la presente investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Realizada la búsqueda bibliográfica referente al tema de estudio, no se ha encontrado trabajos exactamente iguales pero, existen algunos investigadores internacionales y nacionales que se han interesado por estudiar el tema de liderazgo directivo y desempeño docente tales como:

2.1.1. A nivel internacional

La investigación internacional es convergente al señalar que el liderazgo directivo tiene el potencial de impactar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En la extensa revisión de estudios que realizan Leithwood *et al* (2006), incorporando investigaciones que analizan cuantitativamente el impacto del liderazgo sobre los resultados académicos, identifican que esta variable explicaría entre un 5% y 7% de la varianza entre escuelas, esto es aproximadamente un cuarto de la diferencia explicada por variables escolares; es decir los efectos del liderazgo (directos e indirectos) explican un 25% de los efectos totales en los logros escolares. Esto implica que el liderazgo escolar es la segunda variable más importante en el aprendizaje de los alumnos, luego de la labor que realizan los profesores al interior de las aulas de clase. (Leithwood, Harris, y Hopkins, 2008).

Asimismo, en el contexto educativo chileno, Carbone (2008, 109) y su equipo de investigación abordaron bajo una perspectiva de análisis empírico conceptual el estudio de las “*Prácticas de liderazgo de los equipos directivos*”. El objetivo principal es entender cómo se da la relación entre el liderazgo de los equipos directivos y las

herramientas de gestión disponibles, contrastándola con los resultados de aprendizaje de los alumnos. Se presentó un análisis cuantitativo de las variables personales, institucionales y contextuales, la descripción y formulación de un perfil de los directivos y un análisis práctico conceptual. En la selección de la muestra de establecimientos se usan criterios de: polinomio de resultados, tipo de dependencia, tipo de enseñanza, género, matrícula y ubicación geográfica. Los instrumentos utilizados se basaron en el Marco para la Buena Dirección (MBD), el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SACGE) y en otros estudios que señalan al liderazgo como un factor central para el éxito de las escuelas. Las pautas de Eventos Conductuales y el Test de Estilos de Aprendizaje fueron aplicados a todos los integrantes del equipo directivo de cada establecimiento, incluyendo al director del mismo. Se brindó un perfil del director y se concluyó que existen buenos resultados en el caso de directivos participativos o autoritarios (polos opuestos) y malos resultados en la presencia de un equipo directivo externalizador y centralista.

Marfan, Muñoz y Weinstein (2012, 32) en su trabajo sobre *Liderazgo directivo y prácticas docentes*, recaban evidencias de diferentes investigaciones a nivel internacional que han ido demostrando la capacidad de los líderes escolares de influir en los resultados de los estudiantes, que se traduce en el reconocimiento como escuelas de calidad. En este mismo reporte, justifican un análisis de las prácticas que los directores realizan con sus profesores.

2.1.2. A nivel nacional

Teófilo Reyes Flores (2012, 28 - 70), realizó un estudio sobre *“Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao”*, buscó determinar la relación significativa entre la percepción del

liderazgo directivo y el desempeño docente, para lo cual realizó el análisis exploratorio de los datos por medio del diagrama de dispersión simple; luego se procedió a realizar el análisis de correlación de las variables de estudio, además como se trata de un estudio descriptivo de asociación, se usó el coeficiente de correlación de Spearman para establecer la relación entre las variables de investigación. En sus conclusiones, se expresa que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa en mención. Asimismo el desempeño docente de la institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización.

Bustamante G. & Denis Z. (2014, 16 - 82) en su estudio "*Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario en la RED N° 04, UGEL N°02 Independencia*", buscó determinar que las dos variables mencionadas tienen una correlación. El estudio se aplicó a una muestra probabilística de 245 docentes. Se utilizó el diseño no experimental correlacional. En sus conclusiones manifestó que el nivel del liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente es medio en un 62.4%, de acuerdo a la opinión de las encuestas; mientras que el 20,0% presentan una percepción alta entre el nivel liderazgo directivo frente al nivel de desempeño docente; es decir el grado de correlación entre las variables determinada por Rho Spearman $p = 0.916$ significa que existe una alta relación entre las variables frente al $p < 0.05$.

Dilma Zarate Ramírez (2011, 110 - 153) realizó un estudio sobre “*Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de independencia – Lima*”, en dicho estudio buscó establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas mencionadas. En sus conclusiones manifestó la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, el líder directivo despliega en su labor, las dimensiones de: Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativa. Como consecuencia, el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social, resulta óptimo; ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi-cuadrado es de 27.10.

2.2. BASES TEÓRICAS

La base teórica que da sustento a la presente investigación sobre liderazgo directivo es la propuesta por Leithwood, Day, Sammons y Harris, (2006), a través de la dimensión de Prácticas de liderazgo para el aprendizaje. Así mismo, para el estudio sistémico del desempeño docente, se ha tomado en cuenta los aportes teóricos del MINEDU: “Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios”. (2012)

2.2.1. Liderazgo

Son numerosas las investigaciones que se han abordado sobre liderazgo, tanto en el contexto social como organizacional, por ello existen múltiples definiciones sobre él; tal es así que “el liderazgo ha sido definido como la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos; es decir las actividades de la dirección tales como: la planificación, la organización y la toma de decisiones que no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos” (Donnelly 1995, 384)

Las diversas definiciones de liderazgo se deben a que los investigadores lo definen usualmente de acuerdo a sus perspectivas individuales y al aspecto del fenómeno que más les interesa. Por ello, se dice que: “posiblemente un criterio eficiente sería, como sugiere el propio B.M. Bas, utilizar aquella definición que sea más adecuada al contexto objeto de análisis. (Pérez Pichastor 1998, 86)

También se dice, que en el contexto de las organizaciones, “el liderazgo se ha enfocado preferentemente como una propiedad asociada a la jerarquía estructural, la personalidad de un individuo o el conjunto de conductas de un miembro de dicha organización”. (Katz y Kahn 1986, 94); es decir el liderazgo sería el resultado de la influencia directa del líder sobre los seguidores que conllevaría el logro de las metas de la organización.

Por ello “líder es aquella persona que, estableciendo una relación de poder con los miembros de la organización transforma la estructura grupal, ejerciendo una mayor influencia sobre el grupo de la que éste puede ejercer sobre ella”. (Pérez Pichastor 1998, 102)

Desde esta perspectiva, en el presente estudio se examina el liderazgo como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras; que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de formación de los actores educativos.

2.2.2. ¿Qué es el liderazgo educativo?

Como reflejan las líneas anteriores es extensa la pluralidad de acepciones de liderazgo; pero frecuentemente se encuentra presente la idea de que el liderazgo, tiene que ver con “influencia”.

Por ello, Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006), citado por Horn, A., Marfan, J. (2010, 83), señala que el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de guiarla en esa dirección”. Pero, si a este “liderazgo” le agregamos la palabra “educativo”, entonces podemos complementar la definición de liderazgo educativo.

Es decir, el liderazgo educativo se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como norte la mejora de la calidad educativa, la cual se expresa en los aprendizajes de las estudiantes.

Asimismo, tomando las palabras de Robinson (2009), citado por REICE (2009,29) podemos decir que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes”.

En esta misma línea, define el liderazgo educativo como "la guía y dirección para mejorar la instrucción" (Elmore Richard 2010, 134)

Desde esta perspectiva, el liderazgo educativo que ejerce el director de una institución educativa es cada vez más compleja, ya que se le atribuyen mayores responsabilidades y debe dar cuenta de los resultados obtenidos, con base en las políticas de rendición de cuentas y transparencia. Las presiones externas más importantes provienen de la responsabilidad para mejorar la calidad del sistema educativo las cuales se plasman en los Planes de Mejora Continua.

2.2.3. Tipos de liderazgo educativo

Los directivos escolares, requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su institución en una organización efectiva, que faciliten la concreción de su

proyecto educativo y el logro de las metas institucionales, en el marco de una cultura de mejoramiento continuo.

Por ello, según la profesora Alma Harris 2003 citada por Andrea Horn (2013, 52), “dice que las teorías sobre liderazgo que más han influido a la escuela durante las últimas décadas son: el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Pedagógico, estas teorías se basan en la relación que establecen los líderes con sus seguidores”.

a) Liderazgo Transformacional según Leithwood

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo incorporado recientemente en las organizaciones educativas debido a la promoción de relaciones interpersonales entre los directores y los docentes.

Según Leithwood y Steinbach, 1993 citado por Murillo (2006, 16), “la aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela, se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal”. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la institución educativa, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones y para fomentar el desarrollo del personal.

En este contexto, para Hallinger (2003), citado por (Leithwood 2009, 39), el liderazgo transformacional, “desarrolla las capacidades de innovación centrado en las prácticas de enseñanza y aprendizaje, refuerzan la visión institucional en la cual, la persona del director-líder es recurrente en su accionar

directivo con sus docentes-colaboradores en beneficio personal y profesional de cada uno de ellos”.

Sumado a lo expuesto, “el enfoque transformacional releva los comportamientos y prácticas directivas orientadas a crear una visión y metas para la escuela; brindar estimulación intelectual; ofrecer apoyo individualizado, modelar las prácticas y valores profesionales, demostrar expectativas de alto desempeño, y desarrollar estructuras para fomentar la participación en las decisiones de la escuela”. (Leithwood 2009, 194)

Lo anteriormente descrito permitirá un mejor funcionamiento de las instituciones educativas. Al mejorar las relaciones entre los directivos con su personal como son los docentes y administrativos que se consolidan tanto la misión como la visión compartida para una eficacia de los recursos y una relevancia de la política institucional para beneficio de los involucrados.

b) Liderazgo Pedagógico

Actualmente una institución educativa, requiere de cambios estructurales que logren aprendizajes de calidad, y para ello se requiere estructurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, es decir un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

En esa medida, “el liderazgo pedagógico se aboca también a una labor transformadora, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino en ir las alterando para mejorar la educación y las prácticas docentes”. (Bolívar Antonio 2009, 35)

La característica central de este tipo de liderazgo es su atención al trabajo de los docentes, “algunas prácticas alineadas con este foco son: retroalimentar las estrategias de enseñanza, preocuparse del desarrollo profesional docente, de que no se distraigan o sean interrumpidos en su labor pedagógica, de establecer objetivos ligados a los resultados académicos, monitorear estos resultados y promover altas expectativas”. (Robinson 2009, 102)

En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa.

2.2.4. Liderazgo Directivo

Toda institución educativa necesita que el director tenga la esencia de un líder, un gran comunicador, un creador de espacios y un informador oportuno; así como también, debería tener una gran sensibilidad, para ser pro-activo frente a las preocupaciones fundamentales, sobre todo de los docentes.

Anudando a lo planteado, Hernández (2008, 187) dice: que el liderazgo del director debe ser firme y con un sentido claro; el enfoque de liderazgo debe ser participativo y académico, tiene que saber lo que ocurre en las aulas y lo que hacen los docentes, tiene que estar al tanto de los apoyos que requieren los maestros, en lo pedagógico debe conocer los nuevos enfoques de enseñanza y promover el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de sus alumnos.

Desde la óptica de la Gestión Escolar, se define el liderazgo directivo como la actividad que desarrolla el director escolar para impulsar entre su cuerpo docente las

acciones conducentes al mejoramiento del logro de las competencias de sus estudiantes, definir la visión de su plantel y gestionar recursos y estructuras, se refiere a la capacidad que tiene para generar una definición colectiva pero a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente los objetivos centrales de una escuela. Un directivo con liderazgo es aquel capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en la relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar, propiciando el interés y la cooperación del personal a su cargo hacia los propósitos educativos de la institución.

En consecuencia, el directivo debe ser el líder de las organizaciones que aprenden, que cambian y que se adaptan permanentemente, haciendo frente a los retos de las nuevas tecnologías y a las necesidades y expectativas de los estudiantes, mediante la mejora continua de sus procesos; por ello la clave del éxito de una institución educativa es el liderazgo transformacional.

2.2.5. Marco del Buen desempeño del directivo

Según MINEDU (2012, 28), el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo; es decir, se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”.

2.2.6. Estructura del Marco de Buen Desempeño del Directivo

Según el MINEDU (2012,32), El Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado por dos dominios, siete competencias y veintiún desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección eficaz que refuerza el liderazgo de los directores de educación básica del país, estos son los siguientes:

a) Dominios

Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de 6 competencias que integran un área específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir que son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado, así tenemos:

Dominio 1. Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes; abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

Dominio 2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes; comprende las seis competencias enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

b) Competencias

Las competencias que integran los dominios son entendidas como “un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”. MINEDU (2012, 32)

Las competencias propuestas son seis y están distribuidas entre los dos dominios, así tenemos:

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

Competencia 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad

Competencia 3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

Competencia 4. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

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

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

c) Desempeños

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia; así tenemos los siguientes desempeños:

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

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

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

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

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

Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.

Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes

Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.

Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados.

Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.

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

Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes

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

Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.

Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje

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

Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.

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

Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.

Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas

Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

2.2.7. Liderazgo directivo centrado en las prácticas

Las diversas investigaciones acerca del liderazgo directivo, aún situándose desde diferentes posiciones iniciales, han coincidido con la idea de que la influencia del director en la calidad del servicio educativo y sobre la mejora de los aprendizajes, se produce a través de determinados comportamientos o prácticas de liderazgo. Es en función de estas prácticas y su vinculación con los resultados académicos traducidos en mejora de la calidad en el servicio educativo que se han realizado gran parte de los estudios en el tema, ya sea intentando medir cuantitativamente sus efectos o mediante estudios de casos en escuelas en diferentes países.

Ante este contexto, para Uribe y Celis (2012, 114), las prácticas directivas reconocen el contexto situado y social en que se ejercita el liderazgo, donde destaca el papel preponderante de las relaciones en el trabajo y la importancia de los directores de responder con flexibilidad a la contingencia. En la misma línea, la práctica se define

como un conjunto de actividades ejercidas por una persona o grupo de personas en función de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos (Leithwood 2011,128).

En efecto, las prácticas de liderazgo no se tratan de atributos o características personales del líder, sino de un conjunto de acciones que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos.

Asimismo, Leithwood y colaboradores (2006) dicen que la mayoría de los líderes exitosos basan su acción en una lista común de prácticas básicas de liderazgo, las cuales tienen un impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Estas prácticas a su vez se pueden clasificar en cuatro categorías o dimensiones: Establecer una dirección; desarrollar al personal; rediseñar la organización y gestionar los procesos de enseñanza-aprendizaje; en donde cada una de ellas contiene a su vez un conjunto de indicadores.

En este sentido, tomamos la teoría de Kenneth Leithwood, Day, Sammons y Harris et (2006) a través de las dimensiones de prácticas de liderazgo para el aprendizaje, las cuales darán sustento a la presente investigación.

Tabla 1. Prácticas de liderazgo para el aprendizaje según Leithwood, Day, Sammons y Harris, (2006).

Establece una dirección	(visión, expectativas y metas de grupo).
Desarrolla al personal	(potenciar las capacidades del personal de la escuela).
Rediseña la organización	(planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza).
Gestiona la enseñanza y aprendizaje	(promoción y participación en el aprendizaje y aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo).

Fuente: Elaboración propia.

Al respecto, Leithwood, dice que las tres primeras dimensiones tienen un contenido de liderazgo transformacional, y, la cuarta dimensión tiene un contenido de liderazgo pedagógico.

En concordancia a lo antes mencionado, detallamos cada una de estas prácticas de liderazgo:

a) Establece una dirección

Se refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas, con el objetivo de que las personas que ahí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito, es decir: el líder debe proponer y fomentar la adhesión a una visión de largo plazo para la institución educativa; construir acuerdos sobre metas inmediatas que faciliten el camino hacia la consecución de aquella visión; y demostrar altas expectativas respecto de la capacidad de la comunidad escolar para alcanzarla. (Leithwood 2009,25)

Así mismo, esta dimensión se fundamenta en teorías sobre la motivación humana, según las cuales quienes se encuentran motivados por metas que los interpelan en lo personal, que son desafiantes pero a la vez alcanzables, le encuentran un mayor significado a su trabajo, identificándose con él y con su contexto. (Leithwood K. 2009, 34)

b) Desarrolla al personal

En este sentido, “los líderes promueven la efectividad influyendo sobre las capacidades y motivaciones de integrantes claves de la organización. Lord y Maher (1993) citado por Leithwood (2009, 27). Es decir en las instituciones educativas, esta habilidad depende en parte del conocimiento de los líderes sobre

la enseñanza aprendizaje, muchas de las veces denominado “liderazgo pedagógico”

Al respecto esta dimensión “también depende de lo que se denomina inteligencia emocional de los líderes y que corresponde a su capacidad para conectarse emocionalmente con los demás y ayudarlos a desarrollar sus propios recursos emocionales en el ejercicio de su trabajo. (Goleman, Boyatzis, y McKee, 2002) citado por (Leithwood 2009, 28)

Desde esta perspectiva, los líderes educativos “**ofrecen estímulo intelectual**”, ayudando a generar las preguntas ideas que producen un cambio en las personas, incitando al equipo educativo a examinar supuestos acerca de su trabajo y a repensar su reformulación. Es decir, “los líderes ofrecen estímulo intelectual brindando oportunidades para conversaciones profundas sobre enseñanza y escolarización, proporcionando recursos de información, apoyando programas bien organizados de desarrollo profesional e introduciendo nuevas ideas sobre la escuela para su consideración (Leithwood, 1994).

Así mismo, los líderes educativos deben “**entregar apoyo individualizado**”, mostrando respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales. “Esto le asegura al equipo educativo que los problemas que surgirán en el contexto del cambio de sus prácticas serán tomados en cuenta y que se les brindará apoyo. (Louis, Toole, y Hargreaves, 1999) citado por (Leithwood 2009, 30)

Por último los directores deben “**proveer un modelo apropiado**”; es decir ellos, ejercen su liderazgo para desarrollar a las personas estableciendo

ejemplos a seguir consistentes con los valores y las metas de la organización. “Establecer modelos provee una clara guía para el crecimiento y la acción; también consolida la percepción del equipo educativo respecto de sus propias capacidades y su sentido de auto eficacia”. (Leithwood 2009, 31)

Esta dimensión se refiere, a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la institución educativa, necesarias para movilizar de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes.

c) Rediseña la organización

Con respecto a esta dimensión, los líderes educativos desarrollan sus instituciones como organizaciones efectivas que apoyan y aseguran el rendimiento de los profesores y de los estudiantes. En este contexto, tres prácticas se asocian de manera general con estos logros:

Fortalecer la cultura escolar

Los líderes influyen sobre la cultura organizacional a través de prácticas orientadas a desarrollar normas, creencias, actitudes y valores compartidos, promocionando el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo. “Una sólida cultura escolar agrupa a los miembros en torno a las metas que se ha propuesto la escuela y los valores y las creencias que sustentan esas metas”. (Leithwood y Jantzi, 1990; Skalbeck, 1991,31).

Modificar estructuras organizacionales.

Al respecto los líderes rediseñan las estructuras organizacionales a través de cambios en los equipos y en las tareas asignadas, la calendarización y el

diseño del tiempo, los procedimientos operativos rutinarios y el uso de tecnologías y otros recursos materiales, elementos todos que pueden dificultar o facilitar el rendimiento personal y el cumplimiento de metas organizacionales. (Leithwood 2009, 31)

Construir procesos colaborativos.

Los líderes trabajan para aumentar el rendimiento de la institución, brindándole al equipo educativo oportunidades para participar en la toma de decisiones respecto de temas que los afectan y para los cuales su conocimiento es crucial. (Leithwood 2009, 31). En efecto, esta participación le brinda la certeza al equipo educativo de que puede moldear el contexto organizacional para satisfacer sus propias necesidades, relacionadas con el cumplimiento de determinadas metas.

d) Gestiona la enseñanza-aprendizaje

Desarrollar formas potentes de enseñanza-aprendizaje, significa poner una especial atención en las problemáticas que surgen a nivel del aula y de la institución. En efecto, “los líderes ponen el acento en la necesidad de que el equipo educativo en su conjunto, tenga metas ambiciosas de aprendizaje para todos los estudiantes; expresando altas expectativas, entre otros, tomando decisiones fundadas respecto de las políticas de promoción de los alumnos”. (Leithwood 2009, 31)

En este contexto, para Leithwood K. (2009, 31) los indicadores que se agrupan en esta dimensión son: dotación de personal; proveer apoyo técnico a los docentes mediante la supervisión, evaluación y coordinación; monitoreo de

los aprendizajes y de las prácticas docentes; y evitar que estos últimos se distraigan de su trabajo con actividades que se alejen de su función principal.

Es decir, en esta dimensión el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste, esencialmente en ejecutar prácticas que promuevan el desarrollo de tres variables mediadoras; las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

En relación al mismo aspecto pedagógico, Hernández (2006, 143) expone que el liderazgo debe ser firme, claro, participativo y académico; saber lo que ocurre en las aulas a través del trabajo de los docentes y del apoyo que requieren; en lo pedagógico, conocer los nuevos enfoques de enseñanza e impulsar el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de los estudiantes.

2.2.8. DESEMPEÑO DOCENTE

El profesional de la enseñanza tiene, en gran medida, la responsabilidad de la educación y la cultura de una sociedad y, por ende, debe ser consciente de la influencia personal y social que genera el desarrollo de su labor (Jiménez 2000, 134).

Así mismo, “comprende también el sentirse apropiado del saber pedagógico que es la creación de conocimientos que se van construyendo diariamente cuando se diseña y organiza el modo de enseñar, o cuando se interactúa con los alumnos” (Saravia y López, 2008,89).

En este contexto, actualmente la práctica de la docencia requiere de un profesional que posea el dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico),

que comprenda los procesos en que está inserto, que decida sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabore estrategias de enseñanza acorde a las necesidades de los estudiantes, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintos modos para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus educandos.

Desde esta perspectiva, MINEDU (2012,19) nos presenta tres dimensiones específicas que articuladas entre sí, dan cuenta de la singularidad de la profesión docente.

a) Dimensión pedagógica

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

b) Dimensión cultural

Refiere a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y

adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

c) Dimensión política

Alude al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común. Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos.

2.2.9. La Docencia y los Aprendizajes Fundamentales

Esta clase de aprendizajes exigen, en esencia, el desarrollo de la capacidad de pensar, de producir ideas y de transformar realidades transfiriendo conocimientos a diversos contextos y circunstancias.

Según, MINEDU. (2012, 7); explica ocho aprendizajes fundamentales; consistentes con la necesidad de desempeñarnos eficaz, creativa y responsablemente como personas y agentes productivos en diversos contextos socioculturales.

- a) Acceden a la lengua escrita desde una perspectiva comunicativa e intercultural, demostrando competencias en la lectura, escritura y la expresión oral en castellano y en su lengua materna siempre que sea posible.
- b) Hacen uso efectivo de saberes científicos y matemáticos para afrontar desafíos diversos, en contextos reales o plausibles y desde su propia perspectiva intercultural.

- c) Utilizan, innovan, generan conocimiento y producen tecnología en diferentes contextos para enfrentar desafíos.
- d) Actúan demostrando seguridad y cuidado de sí mismo, valorando su identidad personal, social y cultural, en distintos escenarios y circunstancias.
- e) Desarrollan diversos lenguajes artísticos, demostrando capacidad de apreciación, creación y expresión en cada uno de ellos.
- f) Se relacionan armónicamente con la naturaleza y promueven el manejo sostenible de los recursos.
- g) Actúan con emprendimiento, haciendo uso de diversos conocimientos y manejo de tecnologías que le permiten insertarse al mundo productivo.
- h) Actúan en la vida social con plena conciencia de derechos y deberes, y con responsabilidad activa por el bien común.

Finalmente, para concretar los aprendizajes fundamentales se requiere cambios sustanciales en los saberes, prácticas y relaciones intersubjetivas que desarrollan los docentes. Lo fundamental al respecto es, la renovación de la práctica pedagógica la cual se sustenta en una visión transformadora que permita transitar de la enseñanza tradicional a la producción del conocimiento.

2.2.10. Prácticas pedagógicas del desempeño docente

En este sentido, el desempeño docente descansa fundamentalmente en la práctica pedagógica y didáctica dentro del aula. Así mismo, las áreas que definen principalmente el desempeño docente son la preparación de la enseñanza, la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes y las responsabilidades profesionales.

Desde esta perspectiva, Guerrero, L. (2012,23) dice “cuando hablamos de los procesos de aprendizajes, hablamos del manejo de procesos que suponen varias dimensiones, un profesor que conduce un proceso de aprendizaje es un profesor que maneja un conjunto de conocimientos, tiene capacidad diagnóstica, sabe planificar, enfrenta conflicto, sabe cómo hacer participar e involucrar a los padres y la comunidad, y sabe evaluar los aprendizajes”. Es decir todos estos indicadores, confluyen en la capacidad de manejo del aula y del profesor pero, al mismo tiempo, son capacidades que interactúan entre sí.

MINEDU (2012, 26); define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. En tal sentido consideramos las siguientes dimensiones fundamentales:

a) Conocimientos básicos del docente

El docente, conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

b) Planificación de los procesos de enseñanza aprendizaje

El docente, elabora la planificación curricular más pertinente a la realidad de los estudiantes, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados; diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los

aprendizajes previstos; diseña la evaluación de manera sistemática, permanente formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados; diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje.

c) Conducción de los procesos de enseñanza

El docente, promueve la participación, reflexión y comprensión activa de los estudiantes; maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales; organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad; desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que motivan a aprender; utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, así como el tiempo requerido en función al propósito de la sesión; utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.

d) Evalúa el aprendizaje

El docente, evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

a) Desarrollar al personal

Se refiere, a la habilidad que debe tener el líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de

manera productiva hacia la realización de las metas comunes. (Leithwood, 2004,27).

b) Desempeño docente

Valdés Velóz (2009, 13), expone que lo esencial en el desempeño docente no es el tipo de maestro, sino el tipo de enseñanza que se imparte, y que lo importante para el buen rendimiento escolar en el ambiente de aprendizaje que reina en el aula en la interacción entre maestro y estudiante dentro de la misma, permitiendo la eficiencia en el desempeño docente. El maestro debe pensar siempre en el alumno, para que la enseñanza que va a impartir sea de óptima calidad.

c) Gestión escolar

La gestión escolar, asumida como “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner 1995, 19)

d) Líder

En este sentido, “el líder es aquella persona que, estableciendo una relación de poder con los miembros de la organización, induce y/o transforma la estructura grupal, ejerciendo una mayor influencia sobre el grupo de la que este puede ejercer sobre ella” (Peris Pichastor 1998,98)

e) Liderazgo

El liderazgo, es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. (Chiavenato 1999, 151)

f) Liderazgo escolar

Se define el liderazgo escolar, como un proceso de influencia que lleva a la consecución de ciertas metas y fines deseados, articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela (Bush y Glover 2003, citado por Silvana Freire 2014,13)

g) Liderazgo directivo

Un directivo-líder, debe orientar sus esfuerzos hacia procesos de mejora en la escuela, que no pueden ser orientados desde el centro (políticas nacionales) sino que deben ser promovidos al interior de la escuela, en base a las problemáticas específicas de cada institución, tomando como alternativa de organización el trabajo colectivo de la comunidad escolar, centrando su atención más que en los procesos de enseñanza, en los procesos de aprendizaje de los alumnos. (Elizondo 2003, 134)

h) Liderazgo pedagógico

Greenfield (citado en Álvarez, 1998, 87) define a este tipo de líder como “aquella persona que posee capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores.” Esta definición supone una mayor dedicación del director a crear un ambiente de trabajo satisfactorio, un buen clima institucional, así como las condiciones educativas necesarias, que permitan a los profesores realizar un buen trabajo con los alumnos.

i) Liderazgo transformacional

Podríamos definir el liderazgo transformacional como el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a toma conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en su crecimiento y desarrollo profesional. (Álvarez 1998,95).

j) Práctica

Se constituye, a partir de una interacción entre las personas que trabajan en una organización y por tanto su definición también está influida por el entorno, lo que la distingue de la simple descripción de un saber o un hacer descontextualizado (Spillane, 2005,94).

k) Prácticas de enseñanza

Los directivos tienen conocimiento sobre metodologías y práctica de la enseñanza efectiva, saben asociar a los procesos de aprendizajes de los estudiantes, a los tipos de prácticas pedagógicas de los profesores según contexto y necesidades específicas de los mismos; y, manejan las aplicaciones educativas de las teorías del aprendizaje

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta sección consta del proceso metodológico de la investigación, en él se describe el proceso seguido en cada una de las etapas del trabajo realizado; es decir el tipo y diseño aplicado, incluye la aplicación del instrumento, el proceso de recojo de información y finalmente el análisis e interpretación de los resultados

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En base al problema planteado y en función de los objetivos de la investigación, el estudio fue de tipo **Descriptivo – Correlacional**.

Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren”. (Hernández, Fernández y Baptista 2010, 80)

Asimismo, “es correlacional porque miden el grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. Hernández, Fernández y Baptista (2010, 81),

Es decir, los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos variables, se miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, se cuantifican y se analizan la vinculación; luego las correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba”.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

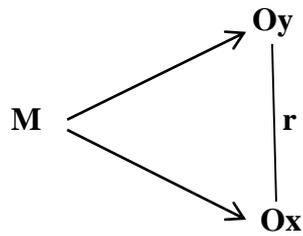
La investigación no experimental es “la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador”. (Hernández, Fernández y Baptista 2010, 149). Es decir en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos, debido a que la naturaleza de la variable es tal que imposibilitan su manipulación.

Dentro de los lineamientos establecidos por Hernández y otros autores en relación a las investigaciones no experimentales está el diseño transeccional o transversal, que pueden ser, a su vez, exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales.

Los diseños transeccionales realizan observaciones en un momento único en el tiempo; cuando se describen las relaciones existentes entre las variables se habla de diseños transeccionales/correlacionales, estos tienen como finalidad describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se tratan también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relacionales causales. (Hernandez, R. et al 2006)

Bajo este contexto, la presente investigación posee un diseño no experimental de tipo Transeccional o transversal.

Su diagrama representativo es el siguiente:



Donde:

M: Muestra

Ox , Oy: Observaciones de las variables.

r: Relación entre las variables estudiadas.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

3.3.1. Población

La población, objeto de nuestro estudio estuvo conformada por los docentes de las instituciones educativas Nstra. Sra. de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca, cada institución tiene diferente población de docentes tal como se observa en la siguiente tabla.

3.3.2. Muestra

La muestra es de tipo censal debido a que la población es pequeña o finita, por esta razón se consideró dentro del estudio la totalidad de la población la cual está definida por: noventa y ocho (98) docentes; treinta y ocho de la I.E. Nuestra Señora de La Merced y sesenta (60) docentes de la I.E. Juan XXII.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Tabla 2. Operacionalización de la variable Liderazgo Directivo

Variable	Definición conceptual	Dimensión operacional	Dimensiones	Indicadores	Íte-ms	Dimensiones		Variables		Instrumento
						Escala de medición	Categoría/ Parámetro	Escala de medición	Categoría	
Liderazgo directivo (variable 1)	Es el arte y ciencia para guiar a los miembros de la institución educativa, al logro sostenido de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y del rendimiento académico, cumpliendo funciones establecidas en la institución. .Maureira (2004)	Es la capacidad de dirigir y organizar una Institución creando una visión de futuro y estrategias para desarrollar al personal, así mismo gestionando la enseñanza-aprendizaje para obtener una educación de calidad.	Establece dirección	Construye una visión compartida. Fomenta la aceptación de objetivos grupales. Demuestra altas expectativas de desempeño. Identifica en la organización una visión enfocada al mejoramiento de aprendizajes. Provee la participación del docente para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los estudiantes.		Tipo Likert	Ineficiente (5-15) Eficiente (16-25)	Tipo Likert	Ineficiente (20-60) Eficiente (61-100)	Escalamiento tipo Likert
			Desarrolla al personal	Brinda atención y apoyo individual a los docentes. Ejerce interacción permanente y visibilidad con docentes y estudiantes. Promueve un ambiente de confianza mutua y cuidado entre los integrantes de la comunidad escolar. Promueve el desarrollo de liderazgo entre los docentes Reconoce su trabajo profesionalmente el director.		Tipo Likert	Ineficiente (5-15) Eficiente (16-25)			
			Rediseña la organización	Construir una cultura colaborativa. Estructura la organización, para hacer posible la mejora de los aprendizajes. Desarrolla mecanismos de comunicación abierta y efectiva en las decisiones de mejoramiento de su IE. Crear una relación productiva con la familia y la comunidad. Demuestra ser proactivo para conseguir apoyo externo y mejorar la enseñanza-aprendizaje		Tipo Likert	Ineficiente (5-15) Eficiente (16-25)			
			Gestiona la enseñanza-aprendizaje	Destina una dotación de personal. Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación y coordinación) Monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes. Evitar la distracción del personal de lo que no es el centro de su trabajo. Provee modelos y estándares de buenas prácticas educativas.		Tipo Likert	Ineficiente (5-15) Eficiente (16-25)			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Operacionalización de la variable Desempeño Docente

Variable	Definición conceptual	Dimensión operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Dimensiones		Variables		Instrumento
						Escala de medición	Categoría/ Parámetro	Escala de medición	Categoría	
Desempeño Docente (variable 2)	Es el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos del nivel educativo donde trabaja.	Conjunto de conocimientos básicos que el docente domina: para planificar, conducir y evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje; con el apoyo de los padres de familia y toda la comunidad.	Conocimientos básicos	Demuestra conocimientos en el área curricular que enseña. Demuestra conocimiento de las teorías y prácticas pedagógicas. Demuestra conocimiento de las características individuales de los estudiantes. Domina estrategias de enseñanza aprendizajes. Reconoce cuál es la estrategia más adecuada.		Tipo Likert	Ineficiente (5-15) Eficiente (16-25)	Tipo Likert	Ineficiente (20-60) Eficiente (61-100)	Escalamiento tipo Likert
			Planifica la enseñanza aprendizaje	Planifica la enseñanza aprendizaje. Selecciona contenidos para la enseñanza aprendizajes. Diseña creativamente procesos pedagógicos. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para su aprendizaje. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje.		Tipo Likert	Ineficiente (5-15) Eficiente (16-25)			
			Conduce el proceso de enseñanza	Controla la ejecución de su programación. Verifica que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje Propicia oportunidades para que utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje. Utiliza recursos y tecnología		Tipo Likert	Ineficiente (5-15) Eficiente (16-25)			
			Evalúa el aprendizaje	Utiliza métodos y técnicas para evaluar los aprendizajes. Elabora instrumentos para evaluar el aprendizaje. Sistematiza los resultados obtenidos de las evaluaciones. Evalúa los aprendizajes en función de criterios.. Comparte los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias.		Tipo Likert	Ineficiente (5-15) Eficiente (16-25)			

Fuente: Elaboración propia.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. Técnicas

En el proceso, de elaboración del marco teórico y conceptual de la investigación se ha tenido en cuenta la técnica de recopilación documental y bibliográfica; ya que por medio de ella se logran reunir los más importantes estudios, investigaciones, datos e información sobre el problema formulado. Esta técnica se relaciona con los procedimientos que se usan para obtener información a través de los libros, y en general artículos que se refieren a determinadas materias y tema.

3.5.2. Instrumentos

En la investigación, para alcanzar los objetivos propuestos y teniendo en cuenta el diseño de la misma, se utilizaron como instrumentos de medición la escala de actitudes tipo Likert.

a) Escalamiento tipo Likert

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2010, 275), “el escalamiento tipo Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones, para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. A cada categoría se le asigna un valor numérico; de tal manera que ello le permite al participante obtener una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

La variable liderazgo directivo se midió con la escala de actitudes tipo Likert, la cual se elaboró, teniendo en cuenta los aportes teóricos de Kenneth

Leithwood (2009). La escala de actitudes consta de 20 afirmaciones positivas; estructuradas con una escala tipo Likert, de cinco categorías de respuestas y con un rango del 1 al 5, clasificada con las siguientes denominaciones: totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), neutral (3), en desacuerdo (2) totalmente en desacuerdo (1); que explicarán las dimensiones ya definidas: Establece dirección, desarrolla al personal, rediseña la organización, gestiona la enseñanza aprendizaje; cada dimensión está representada por cinco ítems.

Asimismo, para medir la variable desempeño docente se utilizó la escala de actitudes de tipo Likert, la cual se elaboró teniendo en cuenta los aportes de MINEDU (2012), “Marco del Buen Desempeño Docente”. La escala de actitudes consta de 20 afirmaciones positivas; estructuradas con una escala tipo Likert, de cinco categorías de respuestas y con un rango del 1 al 5, clasificada con las siguientes denominaciones: totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), neutral (3), en desacuerdo (2) totalmente en desacuerdo (1); que explicarán las dimensiones ya definidas: Conocimientos básicos, planifica los procesos de aprendizaje, conducción de los procesos de aprendizaje, evaluación de los procesos de aprendizaje.

3.6. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La confiabilidad “se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes es decir, en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2010, 200).

Confiabilidad del instrumento de la variable liderazgo directivo

La confiabilidad del test fue establecida averiguando su consistencia interna, es decir el grado de intercorrelación y de equivalencia de sus ítems. Con este propósito, se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach que va de 0 a 1, siendo 1 indicador de la máxima consistencia.

El resultado es el siguiente:

Tabla 4. Consistencia interna del Test

	Escala total
N° de Items	20
Alfa de Cronbach	,751

El Coeficiente Alfa obtenido es media alta, lo cual permite decir que el Test en su versión de 20 ítems tiene una media alta consistencia interna. Para el presente análisis sólo se ha tomado en cuenta los ítems que indican la presencia o ausencia de la variable liderazgo directivo.

Tabla 5. Estadístico Total-elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Preg_1	63,400	34,989	,537	,516
Preg_2	63,900	45,253	,545	,655
Preg_3	63,600	43,937	,597	,532
Preg_4	64,050	51,418	,688	,698
Preg_5	63,800	44,905	,503	,747
Preg_6	63,900	50,200	,562	,689
Preg_7	64,250	49,566	,313	,582
Preg_8	64,400	47,937	,255	,565
Preg_9	64,350	51,608	,470	,601
Preg_10	64,250	57,987	-,305	,641
Preg_11	64,000	49,789	,427	,775
Preg_12	64,200	57,958	-,258	,648
Preg_13	64,100	52,832	,440	,704
Preg_14	63,550	56,892	-,191	,638
Preg_15	63,650	51,292	,201	,797
Preg_16	63,250	54,408	,233	,612
Preg_17	63,550	54,261	,096	,607
Preg_18	63,400	50,674	,329	,793
Preg_19	63,900	53,568	,094	,608
Preg_20	64,250	56,408	-,150	,640

La tabla nos demuestra que el test en su totalidad presenta media alta consistencia interna, la cual no se modifica significativamente ante la ausencia de alguno de los ítems.

Confiabilidad del instrumento para la variable desempeño docente

La confiabilidad del test fue establecida averiguando su consistencia interna, es decir el grado de intercorrelación y de equivalencia de sus ítems. Con este propósito, se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach que va de 0 a 1, siendo 1 indicador de la máxima consistencia.

El resultado es el siguiente:

Tabla 6. Consistencia interna del Test

	Escala total
N° de Items	20
Alfa de Cronbach	,754

El Coeficiente Alfa obtenido es media alta, lo cual permite decir que el Test en su versión de 20 ítems tiene una media alta consistencia interna. Para el presente análisis sólo se ha tomado en cuenta los ítems que indican la presencia o ausencia de la variable desempeño docente.

Tabla 7. Estadístico Total-elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Preg_1	63,500	36,158	,529	,729
Preg_2	64,000	46,105	,460	,561
Preg_3	63,700	44,853	,608	,739
Preg_4	64,050	51,418	,242	,698
Preg_5	63,900	45,779	,617	,553
Preg_6	64,000	51,263	,269	,795
Preg_7	64,350	50,976	,395	,692
Preg_8	64,500	48,684	,585	,769
Preg_9	64,450	53,418	,126	,613
Preg_10	64,350	58,976	-,283	,646
Preg_11	64,100	51,253	,397	,786
Preg_12	64,300	58,958	-,242	,652
Preg_13	64,200	54,484	,100	,614
Preg_14	63,650	57,818	-,169	,741
Preg_15	63,750	51,987	,235	,600
Preg_16	63,350	55,818	,011	,620
Preg_17	63,650	55,397	,104	,613
Preg_18	63,500	51,421	,258	,797
Preg_19	64,000	55,053	,067	,617
Preg_20	64,350	57,818	-,162	,647

La tabla nos demuestra que el test en su totalidad presenta mediana consistencia interna, la cual no se modifica significativamente ante la ausencia de alguno de los ítems.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003,343): la validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”. Ello implica que los resultados obtenidos serán producto de ítems que realmente midan la situación problemática, de allí que las conclusiones a las que hubiese lugar deben coincidir con la situación planteada.

Para llevar a cabo el proceso de la validez del contenido de los instrumentos, se aplicó una prueba piloto a 20 docentes de la Institución Educativa “San Marcelino Champagnat”, con la finalidad de observar si todos los participantes obtenían las mismas puntuación frente a cada pregunta, lo que permitió hacer las adecuaciones finales y elaborar el instrumento.

3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Finalizado el proceso de recolección de datos, fue necesario someterlos a un proceso de elaboración técnica, esto implica el cómo ordenar y presentar de la forma más lógica los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados; de tal forma que faciliten su análisis estadístico, y que, permita obtener resultados válidos que conduzcan sobre todo a la elaboración de conclusiones objetivas.

En este sentido, para el análisis de las variables en estudio y sus respectivas dimensiones, se ha establecido la siguiente escala paramétrica:

Variables: Liderazgo directivo y desempeño docente

Rango	Actitud
20 - 60	Ineficiente
61 - 100	Eficiente

Dimensiones de las variables: Liderazgo directivo y desempeño docente.

Rango	Actitud
5 - 15	Ineficiente
16 - 25	Eficiente

Ante ello, la escala es general y muestra dos tipos de actitudes para las variables eficiente e ineficiente, con dicha escala se ha determinado las categorías específicas para cada de las variables en estudio y sus respectivas dimensiones, las cuales se muestran en la tabla 2 y tabla 3.

Por tanto, para reportar los datos la escala generada ha permitido realizar un análisis estadístico descriptivo, mediante una distribución de frecuencias. Así mismo, para establecer la relación entre las variables y sus respectivas dimensiones se aplicó el análisis de Chi-cuadrado (χ^2); la cual se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada.

En cuanto al procesamiento de los datos, se empleó el programa estadístico SPSS versión 21.0

Asimismo, todos los cálculos de las relaciones se obtuvieron a un nivel de significancia de 0.05, el cual implica que la investigación tiene 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse y solo 5% en contra. En términos de probabilidad, 0.95 y 0.05, respectivamente; ambos suman la unidad.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta y se discute los resultados de la investigación obtenidos en los instrumentos suministrados a los docentes de las Instituciones Educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII, que formaron parte de la muestra.

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Tabla 8. Población de las instituciones educativas en estudio

Institución Educativa	N° de docentes
Nstra. Sra. de La Merced	38
Juan XXIII	60
Total	98

Fuente: Área de estadística de la UGEL Cajamarca, año 2012.

4.2. VARIABLES DE ESTUDIO

Para el análisis e interpretación de los datos de las variables en cuestión y sus respectivas dimensiones, se ha tenido en cuenta los parámetros establecidos en la tabla 2 y tabla 3.

4.2.1. Liderazgo Directivo de la Institución Educativa Nuestra Señora de La Merced

Tabla 9. Dimensiones que conforman la variable Liderazgo Directivo

Dimensiones	Categorías	n	%
Establece dirección	Ineficiente	18	47.4
	Eficiente	20	52.6
	Total	38	100.0
Desarrolla al personal	Ineficiente	22	57.9
	Eficiente	16	42.1
	Total	38	100.0
Rediseña la organización	Ineficiente	17	44.7
	Eficiente	21	55.3
	Total	38	100.0
Gestiona la enseñanza aprendizaje	Ineficiente	22	57.9
	Eficiente	16	42.1
	Total	38	100.0

Fuente: Escala de actitudes aplicada a los docentes de la IE. NSDLM. Cajamarca, diciembre 2012

Como se evidencia, las dimensiones consideradas por Leithwood K. (2006, 30) se muestran en la tabla 9, para definir el liderazgo directivo de las instituciones educativas en estudio, tal es así que:

Las dimensiones establece dirección y rediseña la organización son mejor percibidas por los docentes, pues el 52,6% de los docentes manifestó que el director establece dirección; es decir, “el establecer dirección abarca prácticas específicas de liderazgo tales como identificar y articular una visión; fomentar la aceptación de objetivos grupales y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y crear altas expectativas” (Leithwood, 2009). El 55,3% opinó que el director rediseña la organización; es decir; se refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo, que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

Respecto a la dimensión desarrolla al personal, el (57,9%) de los docentes manifestó que el director es ineficiente, lo cual es negativo para la comunidad educativa en general, es decir, en este caso “el líder debe tener la habilidad para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas direcciones” tal como lo sostiene (Leithwood, 2004)

En cuanto a la dimensión gestiona la enseñanza aprendizaje, esta es percibida como negativa; es decir el 55,3% de los docentes han manifestado que el director es ineficiente al gestionar la enseñanza aprendizaje. En efecto, “los líderes ponen el acento en la necesidad de que el equipo educativo en su conjunto, tenga metas ambiciosas de aprendizaje para todos los estudiantes; expresando altas expectativas, entre otros, tomando decisiones fundadas respecto de las políticas de promoción de los alumnos”. (Leithwood 2009, 31)

Tabla 10. Actitudes de los docentes respecto a la variable Liderazgo Directivo

Actitudes	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	15	39,5	39,5	39,5
Eficiente	23	60,5	60,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

En la tabla 10, se observa la actitud de los docentes respecto a la variable liderazgo directivo de los cuales, 15 docentes dijeron que el liderazgo directivo es ineficiente el cual representa el 39,5%, asimismo 23 docentes manifestaron que el liderazgo directivo es eficiente y representa el 60,5% del total de docentes encuestados en la I.E. Nuestra Señora de la Merced.

En definitiva, el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar las cuales tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas.

4.2.2. Desempeño docente de la Institución educativa Nuestra Señora de La Merced

Tabla 11. Dimensiones que conforman la variable Desempeño docente

Dimensiones	Categorías	n	%
Conocimientos básicos	Ineficiente	18	47.4
	Eficiente	20	52.6
	Total	38	100.0
Planifica la enseñanza aprendizaje	Ineficiente	16	42.1
	Eficiente	22	57.9
	Total	38	100.0
Conduce el proceso de enseñanza	Ineficiente	18	47.4
	Eficiente	20	52.6
	Total	38	100.0
Evalúa el aprendizaje	Ineficiente	14	36.8
	Eficiente	24	63.2
	Total	38	100.0

Fuente: Escala de Actitudes aplicada a los docentes de la IE. NSDLM. Cajamarca, diciembre de 2012.

De las dimensiones tomadas del MBDD (2012) para describir el desempeño docente, en la tabla 11 se evidencia lo siguiente:

La dimensión conocimientos básicos, es percibida en forma eficiente por el 52,6% de los docentes, es decir; “conocen y comprenden las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral”. (MBDD, 25)

En tanto, en la dimensión planifica la enseñanza aprendizaje el 57.9% de los docentes percibieron en forma eficiente; lo cual indica que los docentes planifican la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión”. (MBDD, 27)

En la dimensión conduce el proceso de enseñanza, percibieron en forma eficiente el 52,6% de los docentes encuestados; lo que conlleva a decir que ellos; “conducen el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica todo lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales”. (MBDD, 33)

Asimismo, en la dimensión evalúa el aprendizaje es percibida eficientemente por el 63,2% de los docentes encuestados. En efecto, los docentes indicados evalúan permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.

Tabla 12. Actitudes de los docentes respecto a la variable Desempeño docente

Actitud	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	14	36,8	36,8	36,8
Eficiente	24	63,2	63,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

En la tabla 12, se observa la actitud de los docentes respecto a la variable desempeño docente de los cuales, 14 docentes dijeron que el desempeño docente es ineficiente el cual representa el 36,8%, asimismo 24 docentes manifestaron que el

desempeño docente es eficiente y representa el 63,2% del total de docentes encuestados en la I.E. Nuestra Señora de la Merced.

Desde esta perspectiva, se dice que el 63,2% de los docentes encuestados, conocen “los 4 dominios o campos concurrentes; en donde el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad”. (MBDD, 18)

4.2.3. Liderazgo Directivo de la Institución Educativa Juan XXIII

Tabla 13. Dimensiones que conforman la variable Liderazgo Directivo

Dimensiones	Categorías	n	%
Establece dirección	Ineficiente	25	41.7
	Eficiente	35	58.3
	Total	60	100.0
Desarrolla al personal	Ineficiente	35	58.3
	Eficiente	25	41.7
	Total	60	100.0
Rediseña la organización	Ineficiente	25	41.7
	Eficiente	35	58.3
	Total	60	100.0
Gestiona la enseñanza aprendizaje	Ineficiente	35	58.3
	Eficiente	25	41.7
	Total	60	100.0

Fuente: Escala de Actitudes aplicada a los docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

Como se evidencia en la tabla 13, de las dimensiones consideradas por Leithwood K. (2009. 30) para definir el liderazgo directivo de una organización educativa, se tiene:

Las dimensiones establece dirección y rediseña la organización son mejor percibidas por los docentes, pues el 58,3% de los docentes manifestó que el director

establece dirección; es decir, “el establecer dirección abarca prácticas específicas de liderazgo tales como identificar y articular una visión; fomentar la aceptación de objetivos grupales y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y crear altas expectativas” (Leithwood, 2009). El 58,3% opinó que el director rediseña la organización; es decir; se refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo, que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

Respecto a la dimensión desarrolla al personal, el (58,3%) de los docentes manifestó que el director es ineficiente, lo cual es negativo para la comunidad educativa en general, es decir, en este caso “el líder debe tener la habilidad para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas direcciones” tal como lo sostiene (Leithwood, 2004)

En cuanto a la dimensión gestiona la enseñanza aprendizaje, esta es percibida como negativa; es decir el 58,3% de los docentes han manifestado que el director es ineficiente al gestionar la enseñanza aprendizaje. En efecto, “los líderes ponen el acento en la necesidad de que el equipo educativo en su conjunto, tenga metas ambiciosas de aprendizaje para todos los estudiantes; expresando altas expectativas, entre otros, tomando decisiones fundadas respecto de las políticas de promoción de los alumnos”. (Leithwood 2009, 31)

Tabla 14. Actitudes de los docentes respecto a la variable Liderazgo Directivo

Actitud	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	21	35,0	35,0	35,0
Eficiente	39	65,0	65,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

En la tabla 14, se evidencia la actitud de los docentes respecto a la variable liderazgo directivo de los cuales, 21 docentes que representa el 35% dijeron que el liderazgo directivo es ineficiente; asimismo 39 docentes que representa el 65% manifestaron que el liderazgo directivo es eficiente; es decir para ellos el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

4.2.4. Desempeño docente de la Institución educativa Juan XXIII

Tabla 15. Dimensiones que conforman la variable Desempeño docente

Dimensiones	Categorías	n	%
Conocimientos básicos	Ineficiente	27	45.0
	Eficiente	33	55.0
	Total	60	100.0
Planifica la enseñanza aprendizaje	Ineficiente	25	41.7
	Eficiente	35	58.3
	Total	60	100.0
Conduce el procesos de enseñanza	Ineficiente	27	45.0
	Eficiente	33	55.0
	Total	60	100.0
Evalúa el aprendizaje	Ineficiente	22	36.7
	Eficiente	38	63.3
	Total	60	100.0

Fuente: Escala de Actitudes aplicada a los docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

De las dimensiones tomadas del MBDD (2012) para describir el desempeño docente, en la tabla 15 se evidencia lo siguiente:

La dimensión conocimientos básicos, es percibida en forma eficiente por el 55% de los docentes, es decir; “conocen y comprenden las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral”. (MBDD, 25)

En tanto, en la dimensión planifica la enseñanza aprendizaje el 58,3% de los docentes percibieron en forma eficiente; lo cual indica que los docentes planifican la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión”. (MBDD, 27)

En la dimensión conduce el proceso de enseñanza, percibieron en forma eficiente el 55% de los docentes encuestados; lo que conlleva a decir que ellos; “conducen el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica todo lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales”. (MBDD, 33)

Asimismo, en la dimensión evalúa el aprendizaje es percibida eficientemente por el 63,3% de los docentes encuestados. En efecto, los docentes indicados evalúan permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.

Tabla 16. Actitudes de los docentes respecto a la variable Desempeño docente

Actitud	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	19	31,7	31,7	31,7
Eficiente	41	68,3	68,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

En la tabla 16, se observa la actitud de los docentes respecto a la variable desempeño docente de los cuales, 19 docentes que representan el 31,7% dijeron que el

desempeño docente es ineficiente, asimismo 41 docentes manifestaron que el desempeño docente es eficiente y representa el 68,3% del total de docentes encuestados en la I.E. Juan XXIII.

Desde esta perspectiva, se dice que el 68,3% de los docentes encuestados conocen “los 4 dominios o campos concurrentes; en donde el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad”. (MBDD, 18)

4.3. Relación entre las dimensiones del liderazgo directivo con el desempeño docente de la institución educativa Nuestra Señora de La Merced

Tabla 17. Relación entre la dimensión establece dirección con Desempeño Docente

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	57,000 ^a	12	,015
Razón de verosimilitud	65,293	12	,010
Asociación lineal por lineal	28,833	1	,002
N de casos válidos	38		

En la tabla 17, se procedió al cálculo de la prueba Chi-cuadrado para identificar la relación entre la dimensión establece dirección con la variable desempeño docente, en la que se puede apreciar que la relación es evidente y significativa ($p < 0.05$). Es decir, las acciones asociadas con establecer dirección tienen una influencia significativa sobre el compromiso y motivación de los docentes hacia el mejoramiento escolar.

Tabla 18. Relación entre la dimensión Desarrolla al personal con el Desempeño Docente

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	76,000 ^a	9	,072
Razón de verosimilitud	80,560	9	,065
Asociación lineal por lineal	31,486	1	,010
N de casos válidos	38		

En la tabla 18, se puede observar que la relación entre la dimensión desarrolla al personal con el desempeño docente no es significativo ($p > 0.05$) y es de media magnitud (0.072), lo que indica una relación positiva leve o débil. Es decir, el director tiene una conexión escasa con el mejoramiento de las habilidades y capacidades profesionales de los docentes.

Tabla 19. Relación entre la dimensión Rediseña la organización con el Desempeño docente

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	48,306 ^a	12	,030
Razón de verosimilitud	54,036	12	,021
Asociación lineal por lineal	26,600	1	,011
N de casos válidos	38		

En la tabla 19, se procedió al cálculo de la prueba de Chi-cuadrado para identificar la relación entre la dimensión rediseña la organización con la variable desempeño docente, en la cual se aprecia que la relación es considerable ya que ($p = 0,030$). En efecto las prácticas que constituyen el rediseño de la organización orientan a mejorar el trabajo de los docentes; asimismo facilitan una formación continua de éstos y un mejor manejo de los procesos de enseñanza.

Tabla 20. Relación entre la dimensión Gestiona la enseñanza aprendizaje con el Desempeño Docente

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	76,000 ^a	9	,072
Razón de verosimilitud	80,569	9	,068
Asociación lineal por lineal	31,462	1	,002
N de casos válidos	38		

En la tabla 20 se observa que, la relación entre la dimensión gestiona la enseñanza aprendizaje con la variable desempeño docente, la prueba de Chi-cuadrado identificó una relación no significativa ya que ($p > 0,05$) y es de mediana magnitud (0.072), es decir no, se evidencia el desarrollo de prácticas del liderazgo directivo que abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción de la I.E. a través de la provisión de apoyo técnico y material a los docentes (planificación curricular, recursos materiales etc.) y la supervisión de los docentes, las cuales figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de la institución educativa.

4.4. Relación entre el liderazgo directivo con las dimensiones del desempeño docente de la institución educativa Nstra. Sra. de La Merced

Tabla 21. Relación entre el Liderazgo directivo con la dimensión conocimientos básicos

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	66,500 ^a	9	,013
Razón de verosimilitud	69,479	9	,005
Asociación lineal por lineal	31,238	1	,001
N de casos válidos	38		

La tabla 21, muestra que al calcular la prueba de Chi-cuadrado se identifica una relación significativa ($p < 0,05$) entre el liderazgo directivo con la dimensión conocimientos básicos. Es decir los directores tratan de desarrollar su capacidad y la capacidad de los docentes con respecto a los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos.

Tabla 22. Relación entre el Liderazgo directivo con la dimensión planifica la enseñanza aprendizaje

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	76,000 ^a	9	,082
Razón de verosimilitud	80,569	9	,045
Asociación lineal por lineal	31,462	1	,001
N de casos válidos	38		

Como se evidencia en la tabla 22 que, al calcular la prueba de Chi-cuadrado se encontró una relación no significativa ($p > 0.05$) entre el liderazgo directivo con la dimensión planifica la enseñanza aprendizaje. Esto conlleva a decir que, el director de la institución educativa no apoya a los docentes en la planificación de la enseñanza de forma colegiada para garantizar la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes.

Tabla 23. Relación entre el Liderazgo directivo con la dimensión conduce los procesos de enseñanza

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	66,501 ^a	9	,075
Razón de verosimilitud	69,479	9	,055
Asociación lineal por lineal	31,238	1	,012
N de casos válidos	38		

En la tabla 23, se procedió al cálculo de la prueba de Chi-cuadrado para identificar la relación entre el liderazgo directivo con la dimensión conduce los procesos de enseñanza aprendizaje, en la cual se puede apreciar que la relación es no significativa ($p > 0.05$). En este caso el director no participa en la conducción de los aprendizajes, es decir no controla la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes.

Tabla 24. Relación entre el Liderazgo directivo con la dimensión evalúa el aprendizaje

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	57,000 ^a	12	,001
Razón de verosimilitud	65,293	12	,011
Asociación lineal por lineal	28,213	1	,002
N de casos válidos	38		

Al observar la tabla 24, después de calcular la prueba de Chi-cuadrado se identificó que la relación entre el liderazgo directivo con la dimensión evalúa el aprendizajes es significativo ya que ($p = 0,001$). Es decir el aprendizaje es evaluado permanente de acuerdo a los objetivos institucionales previstos.

4.5. Relación entre las dimensiones del liderazgo directivo con el desempeño docente de la I.E. Juan XXIII

Tabla 25. Relación entre la dimensión establece dirección con el Desempeño Docente

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	93,443 ^a	12	,025
Razón de verosimilitud	103,874	12	,011
Asociación lineal por lineal	41,814	1	,005
N de casos válidos	60		

En la tabla 25, se evidencia una relación significativa ($p < 0,05$), entre la dimensión establece dirección con el desempeño docente, después de haber calculado la prueba de Chi-cuadrado. En este caso los líderes comunican frecuentemente de las metas a los maestros pierdan de vista las prioridades, así como la implementación de procesos de monitoreo y reflexión colectiva sobre realización de la visión y metas.

Tabla 26. Relación entre la dimensión Desarrolla al personal con el Desempeño Docente

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	124,773 ^a	9	,089
Razón de verosimilitud	131,784	9	,045
Asociación lineal por lineal	47,028	1	,010
N de casos válidos	60		

En la tabla 26, se procedió al cálculo de la prueba Chi-cuadrado, para identificar la relación entre la dimensión desarrolla al personal con la variable desempeño docente, en la que se puede apreciar que la relación es no significativa ($p > 0.05$). Es decir, el director no apoya a potenciar aquellas capacidades y habilidades de los docentes para realizar de la mejor manera su labor educativa.

Michael Fullan (2005) citado por Leithwood (2006, 42) señala que en una organización caracterizada por un desempeño efectivo, hay un aprendizaje continuo de los miembros. Este aprendizaje puede consistir en identificar y corregir errores que se cometen habitualmente o en descubrir nuevas maneras de hacer el trabajo.

Tabla 27. Relación entre la dimensión Rediseña la organización con el Desempeño docente

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	124,773 ^a	9	,027
Razón de verosimilitud	131,784	9	,015
Asociación lineal por lineal	47,024	1	,001
N de casos válidos	60		

Asimismo podemos observar que en la tabla 27, existe una relación significativa ($p < 0,05$) entre la dimensión rediseña la organización con el desempeño docente, después de haber calculado la prueba de Chi-cuadrado. En efecto las prácticas que

constituyen el rediseño de la organización orientan a mejorar el trabajo de los docentes; asimismo facilitan una formación continua de éstos y un mejor manejo de los procesos de enseñanza.

Tabla 28. Relación entre la dimensión Gestiona la enseñanza aprendizaje con el Desempeño docente

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	65,121 ^a	12	,065
Razón de verosimilitud	75,319	12	,041
Asociación lineal por lineal	38,014	1	,001
N de casos válidos	60		

En la tabla 28 se procedió a calcular la prueba de Chi-cuadrado para establecer la relación entre la dimensión gestiona la enseñanza aprendizaje con el desempeño docente, en la cual se puede apreciar una relación no significativa ($p > 0,05$). Es decir, se evidencia la falta de desarrollo de prácticas del liderazgo directivo que abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción de la I.E. a través de la provisión de apoyo técnico y material a los docentes (planificación curricular, recursos materiales etc.) y la supervisión de los docentes, las cuales figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de la institución educativa.

4.6. Relación entre el liderazgo directivo con las dimensiones del desempeño docente de la I.E. Juan XXIII

Tabla 29. Relación entre el Liderazgo directivo con la dimensión Conocimientos básicos

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	96,207 ^a	9	,027
Razón de verosimilitud	102,311	9	,015
Asociación lineal por lineal	46,346	1	,002
N de casos válidos	60		

Así mismo, se procedió al cálculo de la prueba de Chi-cuadrado para establecer la relación entre el liderazgo directivo con la dimensión conocimientos básicos. Se puede apreciar en la tabla 29, que si existe una relación significativa ($p < 0,05$). Es decir los directores tratan de desarrollar su capacidad y la capacidad de los docentes con respecto a los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos.

Tabla 30. Relación entre Liderazgo directivo con la dimensión Planifica la enseñanza aprendizaje

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	124,773 ^a	9	,089
Razón de verosimilitud	131,784	9	,057
Asociación lineal por lineal	47,024	1	,020
N de casos válidos	60		

La tabla 30 nos muestra que, el liderazgo directivo no se relaciona significativamente ($p > 0,05$) con la dimensión planifica la enseñanza aprendizaje, a través del cálculo de la prueba de Chi-cuadrado. Esto conlleva a decir que, el director de la institución educativa no apoya a los docentes en la planificación de la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes.

Tabla 31. Relación entre EL Liderazgo directivo con la dimensión Conduce el proceso de enseñanza

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	96,207 ^a	9	,081
Razón de verosimilitud	102,311	9	,065
Asociación lineal por lineal	46,456	1	,001
N de casos válidos	60		

En la tabla 31 se observa que, al calcular la prueba de Chi-cuadrado la relación entre el liderazgo directivo con la dimensión conduce el proceso de enseñanza aprendizaje es no significativo ($p > 0,05$). En este caso el director no controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes.

Tabla 32. Relación entre el Liderazgo directivo con la dimensión evalúa el aprendizaje

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	93,443 ^a	12	,025
Razón de verosimilitud	103,874	12	,022
Asociación lineal por lineal	41,330	1	,002
N de casos válidos	60		

Se puede apreciar en la tabla 32, se observa que existe una relación significativa ($p < 0,05$) entre el liderazgo directivo con la dimensión Evalúa los aprendizajes. Es decir, el aprendizaje se evalúa permanente de acuerdo a los objetivos institucionales previstos.

4.7. Relación de las variables en estudio: Liderazgo Directivo con el Desempeño Docente de las instituciones educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII

- **Planteamiento de la hipótesis estadística**

Hipótesis Nula (H₀)

No existe una relación significativa entre el liderazgo directivo con el desempeño docente de las instituciones educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca.

- **Hipótesis Alternativa (Ha)**

Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo con el desempeño docente de las instituciones educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca.

Tabla 33. Relación entre el Liderazgo Directivo con el Desempeño Docente

		DESEMPEÑO DOCENTE				Total	
		En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
LIDERAZGO DIRECTIVO	En desacuerdo	Recuento	33	0	0	0	33
		Recuento esperado	11,1	8,1	7,1	6,7	33,0
		% del total	33,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,7%
	Neutral	Recuento	0	24	0	0	24
		Recuento esperado	8,1	5,9	5,1	4,9	24,0
		% del total	0,0%	24,5%	0,0%	0,0%	24,5%
	De acuerdo	Recuento	0	0	9	12	21
		Recuento esperado	7,1	5,1	4,5	4,3	21,0
		% del total	0,0%	0,0%	9,2%	12,2%	21,4%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	12	8	20
		Recuento esperado	6,7	4,9	4,3	4,1	20,0
		% del total	0,0%	0,0%	12,2%	8,2%	20,4%
Total	Recuento	33	24	21	20	98	
	Recuento esperado	33,0	24,0	21,0	20,0	98,0	
	% del total	33,7%	24,5%	21,4%	20,4%	100,0%	

Fuente: Instrumento aplicado a docentes de la IE. Nstra. Sra. de La Merced y Juan XXIII Cajamarca, diciembre del 2012.

Tabla 34. Relación entre el Liderazgo Directivo con el Desempeño Docente aplicando la prueba de Chi-cuadrado.

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	198,880 ^a	9	,013
Razón de verosimilitud	212,036	9	,015
Asociación lineal por lineal	79,404	1	,007
N de casos válidos	98		

6 casillas (37,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,08.

La tabla 34, presenta la relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente y su significancia, determinada por el paquete estadístico SPSS versión 22. Como se puede apreciar, que al calcular el coeficiente de correlación de Chi cuadrado

de Pearson la relación es evidente y significativa ($p < 0,05$) y es de una magnitud media, lo que nos permite aceptar la H_a y rechazar la H_o , es decir nos indica que el Liderazgo directivo se relaciona significativamente con el desempeño docente, a un nivel de 95% de confiabilidad en las Instituciones Educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca.

Asimismo, estos resultados reafirman lo hallado en la investigación de Zarate Ramirez, Dilma (2011); quien también encontró una relación significativa en la Relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia – Lima.

Por otra parte Bustamante García, José y Zarate Victoria, Denis (2014) también manifiestan que existe una alta relación entre las variables Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario en la RED N° 04, UGEL N°02 Independencia - Lima

De igual manera existen coincidencia los resultados con lo que reporta Reyes (2012), quién señala que existe la relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao.

CONCLUSIONES

- 1) La relación que existe entre el liderazgo directivo con el desempeño docente es significativo de magnitud media ($p = 0,013 < 0,05$), es decir existe una relación positiva leve, lo que indica que al existir el liderazgo directivo en una institución educativa el desempeño docente será eficiente, de lo contrario será ineficiente.
- 2) En cuanto, a la relación entre las dimensiones establece dirección, rediseña la organización del liderazgo directivo con el desempeño docente es significativo ($p < 0,05$); pero la relación entre las dimensiones desarrolla al personal, gestiona la enseñanza aprendizaje del liderazgo directivo con el desempeño docente no es significativo ($p > 0,05$) y es de magnitud media, lo que indica que hay una relación positiva intrascendente, en las instituciones educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII
- 3) Asimismo, la relación entre la variable liderazgo directivo con las dimensiones conocimientos básicos, y evalúa el aprendizaje del desempeño docente, obtenido a través de la prueba estadística Chi cuadrado es significativo ($p < 0,05$); pero la relación entre el liderazgo directivo con las dimensiones planifica la enseñanza aprendizaje y conduce el proceso de enseñanza del desempeño docente es no significativo ($p > 0,05$) y es de magnitud media, lo que indica que hay una relación imprescindible en las instituciones educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII.

SUGERENCIAS

- 1) A los directores de las instituciones educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII, desarrollar un modelo de gestión escolar con una visión transformadora, centrados especialmente en mejorar la enseñanza aprendizajes, es decir, liderar desde un enfoque pedagógico frente a sus docentes, generando condiciones que favorezcan el desarrollo de los aprendizajes fundamentales en los estudiantes.
- 2) Dar a conocer los resultados de la investigación a directivos, docentes y personal administrativo de las instituciones educativas en estudio para que tomen conciencia que en la medida de que el liderazgo sea eficiente, tendrá efectos importantes de trascendencia para un buen desempeño docente y demás personal que labora en las instituciones educativas.
- 3) La UGEL, debe realizar cursos de capacitación sobre liderazgo educativo y desempeño docente en forma permanente para directivos y docentes, de tal manera que se garantice un servicio educativo de calidad en cada institución educativa.

LISTA DE REFERENCIAS

- Álvarez, Manuel. 1998. *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela española, S.A
- Anderson, Samuel. 2010. *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Psicoperspectivas. <www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/artic le/viewfile/127/110>. Recuperado 06 – 05 - 14
- Bustamante G. & Denis Z. (2014) en su estudio “*Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario en la RED N° 04, UGEL N°02 Independencia*” Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación. <https://prezi.com/zff1gkpnpuyd/universidad-cesar-vallejo/> Recuperado el 04 – 03 – 15
- Bolívar, Antonio. 2009. *Una dirección para el aprendizaje*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. N°7. Recuperado el 08 – 04 - 14 de <http://www.rinace.net/reice/números/arts/vol7num3/art2.pdf>
- Carbone, R. (coord.) 2008. *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Santiago: Ministerio de Educación - Universidad Alberto Hurtado. Referencia electrónica. En http://www.oei.es/pdf2/situacion_liderazgo_educativo_chile.pdf. Recuperado 14 - 05-14
- Chiavenato, Idalberto. 1999. *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw. Hill Interamericana S. A.
- Donnelly Gibson J. 1995. *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Madrid: Times Mirror S.A. IRWIN
- Elizondo, Aurora. 2004. *La nueva escuela en la dirección liderazgo y gestión escolar* México:Edit.Paidós. <http://www.ssedf.sep.gob.mx/dgosedf/secundaria/dctos/lecturas/direccio.pd>. Recuperado 08-01-16
- Elmore, Richard. 2010. *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago: Fundación Chile.
- Fred, Kerlinger 2002. *Investigación del Comportamiento*. México: Mchgraw-hill/interamericana Editores S.A. DE C.V.
- Freire Silvana y Miranda Alejandra. 2014. *El rol del directivo en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: Arteta E.I.R.L. En www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17. Recuperado 26 – 06 - 15

- Gorrochategui, Antonio. 1997. *Manual de liderazgo para directores escolares*. Madrid: La Muralla.
- Guerrero, Luis. 2011. *Marco de buen desempeño docente. Documento para la discusión. 2º Congresos Pedagógico Nacional*. Lima: Editorial Fundación SM.
En
http://www.muniolleroshuarochiri.gob.pe/es/images/stories/distrito/magis/MARCO_BUEN_DESEMP.pdf. Recuperado 13 – 03 - 12
- Hernández, R. 2006. *Los estilos de liderazgo directivo y la calidad educativa*. Revista Rumbo Educativo. En
http://www.cchep.edu.mx/docspdf/Rumbo_Educativo08.pdf Recuperado 13-08 - 13
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. 2010. *Metodología de la investigación*. 5ta ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hernández, Y. y Hernández, M. 2008. *Nuevo Rol del Docente del Siglo XXI*. Disponible en URL. En Gestiopolis.com/economía/rol-del-docente-en-la-educacion.htm. Recuperado 02 – 04 - 13
- Horn, A. Marfán, J. 2010. *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile*. Psicoperspectivas, 9(2), 82-104. En
<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewfile/16/112>. Recuperado 12 – 06 - 14
- Leithwood, K. 2009. *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Editorial Salesianos. En www.fundaciónchile.cl
 Recuperado 14 – 06 - 13
- Katz, D y Kahn, R. 1985. *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Marfán J., Muñoz G. y Weinstein J. (2012). *Liderazgo directivo y prácticas docentes: Evidencia a partir del caso chileno*. En
<http://www.educacionfch.cl/secciones/directorio-de-recursos/recursos estudios.html?pid=125&sid=191:Liderazgo-directivo-y-practicas-docentesEvidencia-a-partir-del-caso-chileno>. Recuperado 13 – 05 - 14
- Maureira, O. 2004. *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2 (1). En <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120108.pdf>
 Recuperado 16 – 03 - 14
- Maureira, O. 2006. *Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental*. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e). En <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140402.pdf>.
 Recuperado 20 – 05 - 16

- MINEDU: “*Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios*”. Documento de trabajo. Lima: MINEDU, 2012.
- MINEDU: “*Marco de Buen Desempeño del Directivo*”. Documento de trabajo. Lima: MINEDU, 2012
- Murillo, F. J. 2006. *Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 11-24. En <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf> Recuperado 06 – 12 - 13
- OCDE, 2009. *Mejorar el liderazgo escolar, volumen 1: política y práctica*. En ISBN:978-92-64-07401-9 <http://www.oecd.org/document/61/0> Recuperado 20 – 10 - 16
- Peris Pichastor, Rosana. 1998. *El liderazgo organizacional: Un acercamiento desde las teorías implícitas*. En <http://www.biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/29989/capitulo%201.pdf> f. Recuperado 28 – 08 - 16
- Pozner, Pilar. 1995. *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: Aique.
- Reyes, Teófilo. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – callao*. Tesis de maestría USIDL, Lima- Perú. En http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012_Reyes_rd.pdf. Recuperado 25 – 09 – 14
- Robinson, V. 2009. *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica* Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2009) - Volumen 7, Número 3. En <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3//arts2.pdf> . Recuperado 16 – 04 - 16
- Saravia, L. & López, M. 2008. *La evaluación del desempeño docente. Perú, una experiencia en construcción*. Revista Iberoamericana de evaluación educativa, 1 (2), 75-91. Referencia electrónica. <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/art5.pdf> Recuperado 12 – 03 - 16
- Uribe, M., Celis, M. 2012. “*Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo: del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas*” En “*¿Qué sabemos de los directores de Escuela en Chile?*” Weinstein, J. y Muñoz, G. Editores.
- Valdés, H. 2009. *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima. Editorial. Fundación San Marcos.

Zarate, Dilma. 2011. *Relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia – Lima*. Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria. En http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis3176/1/Zarate_rd.pdf. Recuperado 12 – 05 - 14

APÉNDICES

APÉNDICE A
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN					
RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED Y JUAN XXIII DEL NIVEL SECUBDARIO CAJAMARCA.					
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente de las instituciones educativas Nuestra Señora. de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente de las instituciones educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe una relación significativa positiva entre el liderazgo directivo con el desempeño docente de las instituciones educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca</p>	<p>Liderazgo Directivo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece dirección. 2. Desarrolla al personal. 3. Rediseña la organización. 4. Gestiona la enseñanza aprendizaje. 	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Descriptivo - correlacional</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>Experimental de corte transeccional.</p> <p>Población</p> <p>Todos los profesores de las instituciones educativas Nuestra Sra. de La Merced y Juan XXIII.</p> <p>Muestra:</p> <p>La muestra es de tipo censal debido a que la población es pequeña o finita.</p> <p>Estuvo conformada por 98 docentes de las dos Instituciones Educativas.</p> <p>Técnicas:</p> <p style="text-align: center;">Encuesta</p> <p>Instrumentos: Escala tipo Lickert.</p>
	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar la relación que existe entre las dimensiones: establece dirección, desarrolla al personal, rediseña la organización y gestiona la enseñanza aprendizaje del liderazgo directivo con el desempeño docente de la institución educativa Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII, del nivel secundario Cajamarca.</p> <p>Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo con las dimensiones: conocimientos básicos del docente, planifica la enseñanza aprendizaje, conduce el proceso de enseñanza, evalúa el aprendizaje del desempeño docente de la institución educativa Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII, del nivel secundario Cajamarca.</p>	<p>Hipótesis específica</p> <p>Existe relación entre las dimensiones: establece dirección, desarrolla al personal, rediseña la organización y gestiona la enseñanza aprendizaje del liderazgo directivo con el desempeño docente de la institución educativa Nuestra Señora de La Merced y Juan XXII, del nivel secundario Cajamarca.</p> <p>Existe relación entre el liderazgo directivo con las dimensiones: conocimientos básicos del docente, planifica la enseñanza aprendizaje, conduce el proceso de enseñanza, evalúa el aprendizaje del desempeño docente de la institución educativa Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII, del nivel secundario Cajamarca</p>	<p>Desempeño Docente</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos básicos. 2. Planifica los procesos de aprendizaje. 3. Conduce de los procesos de aprendizaje. 4. Evalúa los procesos del aprendizaje. 	

APÉNDICE B

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
CAJAMARCA**

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS

GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



INTRUMENTO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

PRESENTACION

Estimado docente la presente encuesta pretende recopilar información referente al liderazgo que presenta el director en la IE donde usted labora. Por ello rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del instrumento. Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

ESCALAMIENTO TIPO LICKERT DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

En el presente instrumento se hace diferentes afirmaciones acerca de la labor que realiza tu director en la I.E. marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1.

Marcar solo una respuesta a cada pregunta

1	=	Totalmente en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
3	=	Neutral
4	=	De acuerdo
5	=	Totalmente de acuerdo

Dimensiones	ÍTEM DE LIDERAZGO DIRECTIVO		1	2	3	4	5
Establece dirección	1	El director construye y promueve una visión compartida sobre el proyecto educativo de la Institución.					
	2	El director fomenta la aceptación de objetivos grupales.					
	3	El director demuestra una cultura de altas expectativas en relación con el trabajo que los docentes realizan con los estudiantes					
	4	El director disemina a través de la organización escolar una visión enfocada hacia el mejoramiento de los aprendizajes					
	5	.El director se preocupa de que cada docente de la institución trabaje para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los alumnos.					
Desarrolla personas	6	El director presta atención y apoyo individual a los docentes					
	7	El director tiene una Interacción permanente y visibilidad con docentes y estudiantes.					
	8	El director promueve un ambiente de confianza mutua y cuidado entre los integrantes de la comunidad escolar.					
	9	Cuando ha avanzado profesionalmente el director ha reconocido su trabajo.					
	10	El director promueve el desarrollo de liderazgo entre los docentes.					
Rediseñar la organización	11	El director construye una cultura colaborativa.					
	12	Estructura la organización, para hacer posible la mejora de los aprendizajes.					
	13	El director desarrolla mecanismos de comunicación abierta y efectiva en las decisiones de mejoramiento de su IE.					
	14	El director crea una relación productiva con la familia y la comunidad.					
	15	El director es proactivo para conseguir apoyo externo y mejorar la enseñanza-aprendizaje.					
Gestiona la enseñanza-aprendizaje	16	El director asigna profesores a cada una de las áreas considerando sus habilidades y competencias específicas					
	17	El director implementa sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza.					
	18	El director monitorea la efectividad de las prácticas docentes y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.					
	19	El director evita las distracciones del personal, de lo que no es el centro de su trabajo					
	20	El director provee modelos y estándares de buenas prácticas educativas.					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
CAJAMARCA**

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS

GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



INTRUMENTO SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

PRESENTACIÓN

Estimado estudiante: la presente encuesta tiene por finalidad recoger información de los estudiantes para conocer el desempeño que muestran tus docentes en la I.E., por ello rogaría que respondas con sinceridad, seriedad y en forma personal las preguntas del cuestionario. Agradezco tu apoyo y generosidad para responder las preguntas de la encuesta.

ESCALAMIENTO TIPO LICKERT DE DESEMPEÑO DOCENTE

En el presente instrumento se hace diferentes afirmaciones acerca de la labor de tu docente marca con una (x) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable 5, y el puntaje menos favorable 1.

1	=	Totalmente en desacuerdo
2	=	En des acuerdo
3	=	Neutral
4	=	De acuerdo
5	=	Totalmente de acuerdo

Dimensiones	ÍTEMS DE DESEMPEÑO DOCENTE		1	2	3	4	5
Conocimientos básicos	1	Demuestra conocimientos actualizados y comprensivos en el área curricular que enseña.					
	2	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas.					
	3	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales de los estudiantes y de sus necesidades.					
		Domina una variedad de estrategias de enseñanza para generar aprendizajes significativos.					
		Reconoce cuál es la estrategia más adecuada para el tipo de aprendizaje que desea lograr.					

Planifica los procesos de aprendizaje	6	Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes.					
	7	Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.					
	8	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.					
	9	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.					
	10	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo.					
Conduce los procesos de aprendizaje	11	Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes.					
	12	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.					
	13	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.					
	14	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.					
	15	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.					
Evaluación del aprendizaje	16	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.					
	17	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.					
	18	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.					
	19	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.					
	20	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje					