



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE EDUCACIÓN  
SECUNDARIA  
ESPECIALIDAD: CIENCIAS SOCIALES**

**TESIS**

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y  
DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CEUNAP,  
SAN JUAN BAUTISTA – 2016**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
EDUCACIÓN SECUNDARIA, CON ESPECIALIDAD EN  
CIENCIAS SOCIALES**

**PRESENTADO POR:**

**CURICO SILVA, LUIS HUMBERTO**

**ASESOR: Lic. LUIS RONALD RUCOBA DEL CASTILLO, Dr.**

**IQUITOS – PERÚ**

**2019**



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS


En la ciudad de Iquitos, a los **10** días del mes de **Mayo** del **2019**, siendo las **11.00** horas, el Jurado Calificador integrado por los docentes:

<b>Dra. Lindomira Vértiz Alarcón</b>	Presidente
<b>Dr. Freddy Abel Arévalo Vargas</b>	Secretario
<b>Mgr. Luis Nilo Zambrano Peña</b>	Vocal

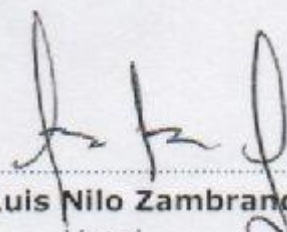
Se constituyeron en los ambientes de la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades, para evaluar la sustentación pública de la tesis titulada: **"LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CEUNAP, SAN JUAN BAUTISTA-2016"** presentado por el bachiller en Educación: **Luis Humberto Curico Silva**, para optar el título profesional de **Licenciado en Educación Secundaria, con especialidad en Ciencias Sociales**, que otorga la Universidad de acuerdo a ley y el estatuto vigente.

Habiendo culminado el acto público de sustentación, el Jurado Calificador en privado se reúnen para la deliberación correspondiente, llegando a la conclusión siguiente: calificar al sustentante con el puntaje de.....8.4....., equivalente a.....Buena.....

Terminada la evaluación el Presidente del Jurado, levantó el acto, siendo las 13.00 horas, en fe del cual se suscribe el presente por quintuplicado, agradeciendo al sustentante, por su exposición.

  
 .....  
**Dra. Lindomira Vértiz Alarcón**  
 Presidente

  
 .....  
**Dr. Freddy Abel Arévalo Vargas**  
 Secretario

  
 .....  
**Mgr. Luis Nilo Zambrano Peña**  
 Vocal

**PÁGINA DEL JURADO**



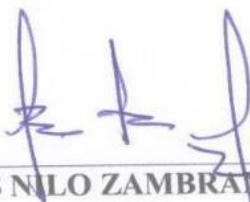
---

**Dra. LINDOMIRA VÉRTIZ ALARCÓN**  
**PRESIDENTE**



---

**Dr. FREDDY ABEL ARÉVALO VARGAS**  
**SECRETARIO**



---

**Mgr. LUIS NILO ZAMBRANO PEÑA**  
**VOCAL**



---

**Dr. LUIS RONALD RUCOBA DEL CASTILLO**  
**ASESOR**

**Mayo - 2019**  
**IQUITOS - PERÚ**

## DEDICATORIA

*Al ser más grande de mi existencia: Alda, mi madre;  
porque es el punto de partida y de llegada en mi  
desarrollo personal.*

**Luis Humberto**

## **AGRADECIMIENTO**

El autor de la presente investigación, agradece a las siguientes personas:

Al Dr. LUIS RONALD RUCOBA DEL CASTILLO, por su valiosa exigencia académica y orientación en la realización de la presente investigación.

AL Dr. ANUNCIACIÓN HERNÁNDEZ GRÁNDEZ, por su magnánima participación académica en mi formación profesional.

A todas las personas que hicieron posible este trabajo de investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
PÁGINA DEL JURADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I:	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	01
1.1. Problema de Investigación.....	01
1.1.1.Descripción del Problema de Investigación.....	01
1.1.2.Formulación del Problema de Investigación.....	02
1.1.2.1.Problema General.....	02
1.1.2.2.Problemas Específicos.....	02
1.2. Objetivos de la Investigación.....	03
1.2.1. Objetivo General.....	03
1.2.2. Objetivos Específicos.....	03
1.3. Hipótesis de Investigación.....	03
1.3.1.Hipótesis General.....	03
1.3.2.Hipótesis Específicas.....	03
1.4. Variables de Investigación.....	04
1.4.1. Identificación de Variables.....	04
1.4.2.Definición conceptual de Variables.....	04
1.4.3.Definición Operacional de Variables.....	04
1.4.4.Operacionalización de Variables.....	05
1.5. Justificación e Importancia de la Investigación.....	06

<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>08</b>
2.1. Antecedentes del estudio.....	08
2.2. Marco teórico.....	12
2.2.1. Liderazgo pedagógico directivo.....	12
2.2.1.1. Concepto de liderazgo.....	12
2.2.1.2. Teorías del liderazgo.....	15
2.2.1.3. Liderazgo pedagógico directivo.....	19
2.2.1.4. Dimensiones del liderazgo pedagógico directivo.....	21
2.2.2. Desempeño Docente.....	22
2.2.2.1. Concepto de Desempeño Docente.....	22
2.2.2.2. Teorías del Desempeño.....	24
2.2.2.3. Evaluación del Desempeño.....	25
2.2.2.4. Modelos de Evaluación Docente.....	27
2.2.2.5. Funciones de la Evaluación del Desempeño Docente.....	28
2.2.2.6. Fines de la Evaluación del Desempeño Docente.....	29
2.2.2.7. Dimensiones del Desempeño Docente.....	30
2.3. Marco Conceptual.....	34
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>36</b>
3.1. Alcance de Investigación.....	36
3.2. Tipo y Diseño de Investigación.....	36
3.2.1. Tipo de Investigación.....	36
3.2.2. Diseño de Investigación.....	36
3.3. Población, Muestra y Métodos de Muestreo.....	37
3.3.1. Población.....	37
3.3.2. Muestra.....	38
3.3.2.1. Tamaño de la muestra.....	38
3.3.2.2. Método de muestreo.....	38
3.4. Procedimiento, Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	38
3.4.1. Procedimientos de recolección de datos.....	38
3.4.2. Técnicas de recolección de datos.....	39
3.4.3. Instrumentos de recolección de datos.....	39

3.5. Procesamiento y Análisis de Datos.....	39
3.5.1. Procesamiento de datos.....	39
3.5.2. Análisis e interpretación de datos.....	40
CAPÍTULO IV	41
RESULTADOS.....	41
CAPÍTULO V	61
DISCUSIÓN.....	61
CAPÍTULO VI	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
6.1. Conclusiones.....	63
6.2. Recomendaciones.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
ANEXO.....	69
Anexo N° 01: Matriz de Consistencia.....	70
Anexo N° 02: Cuestionario para medir el Liderazgo Pedagógico del Directivo.....	72
Anexo N° 03: Cuestionario para medir el Desempeño Docente.....	74
Anexo N° 04: Ficha de validación del instrumento (1) por el experto.....	76
Anexo N° 05: Ficha de validación del instrumento (2) por el experto.....	77



## ÍNDICE DE TABLAS

N°	TÍTULO	PÁG.
01	Influencia Idealizada según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	41
02	Consideración Individual según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	43
03	Estimulación Intelectual según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	44
04	Motivación Inspiradora según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	46
05	Tolerancia Psicológica según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	47
06	El Nivel de Liderazgo Pedagógico Directivo según Percepción de los Docentes de la de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	49
07	Aspectos Pedagógicos según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	50
08	Aspectos Emocional según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	52
09	Responsabilidad Funcional según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	53
10	Relaciones Interpersonales según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	55
11	El Nivel del Desempeño Docente según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	56
12	Nivel del Liderazgo Directivo según Desempeño Docente, Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>N°</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
01	Influencia Idealizada según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	42
02	Consideración individual según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	43
03	Estimulación Intelectual según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	45
04	Motivación Inspiradora según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	46
05	Tolerancia Psicológica según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	48
06	El Nivel de Liderazgo Pedagógico-Directivo según Percepción de los Docentes de la de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	49
07	Aspectos Pedagógicos según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	51
08	Aspectos Emocional según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	52
09	Responsabilidad Funcional según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	54
10	Relaciones Interpersonales según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	55
11	El Nivel del Desempeño Docente según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016	57

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el liderazgo pedagógico-directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016. El tipo de investigación fue correlacional, de dos variables en forma de asociación porque relacionó las variables: Liderazgo Pedagógico Directivo y Desempeño Docente, de diseño No experimental de tipo transaccional correlacional. La población estuvo conformada por todos los docentes (44) de Educación Primaria y Secundaria de la Institución Educativa “CEUNAP”, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016; se tomó como muestra a los 16 docentes del nivel primario y 28 del nivel secundario de la Institución Educativa “CEUNAP”, que suman un total de: 44 docentes (100% del total de la población). Las conclusiones a las que se arribó fueron las siguientes:

- El nivel de liderazgo pedagógico directivo fue positiva, según la percepción de los docentes de la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.
- El nivel del desempeño docente fue medio, según percepción de los docentes de la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.
- El nivel del liderazgo pedagógico directivo se relaciona con el desempeño docente, según percepción de los docentes de la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016, al obtener  $\chi^2_c = 7.81 > \chi^2_t = 5.99$ ,  $gl = 2$ ,  $p < 0.05\%$

En conclusión, el nivel de liderazgo pedagógico-directivo fue positivo, según la percepción de los docentes de la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.

**Palabras Claves:** Liderazgo Pedagógico Directivo y Desempeño Docente.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between pedagogical directive leadership and teaching performance in the CEUNAP Educational Institution, in the district of San Juan Bautista, during 2016. The type of research was correlational, of two variables in the form of association because it related the variables: Pedagogical-Managerial Leadership and Teaching Performance, of non-experimental design of correlational transactional type. The population was made up of all the teachers (44) of Primary and Secondary Education of the Educational Institution "CEUNAP", of the district of San Juan Bautista, during the year 2016; The 16 teachers at the primary level and 28 at the secondary level of the "CEUNAP" Educational Institution were taken as a sample, adding up to a total of 44 teachers (100% of the total population). The conclusions reached were the following:

- The level of pedagogical directive leadership was positive, according to the perception of the teachers of the CEUNAP Educational Institution of the district of San Juan Bautista, during the year 2016.
- The level of teaching performance was medium, according to the perception of the teachers of the CEUNAP Educational Institution of the district of San Juan Bautista, during 2016.
- The level of pedagogical-directive leadership is related to the teaching performance, according to the perception of the teachers of the CEUNAP Educational Institution of the district of San Juan Bautista, during the year 2016, when obtaining  $\chi^2 \wedge c = 7.81 > \chi^2 \wedge t = 5.99$ ,  $gl = 2$ ,  $p < 0.05\%$

In conclusion, the level of pedagogical directive leadership was positive, according to the perception of the teachers of the CEUNAP Educational Institution of the district of San Juan Bautista, during the year 2016.

Key words: Pedagogical Managerial Leadership and Teaching Performance.

## INTRODUCCIÓN

Se presenta la tesis titulada: “LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CEUNAP, SAN JUAN BAUTISTA, 2016”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana para obtener el Título de Licenciado en Educación, especialidad: Ciencias Sociales.

El estudio consta de seis capítulos, a saber: El primer Capítulo, hace referencia al planteamiento del problema de investigación, que comprende la descripción del problema, formulación del problema, los objetivos de investigación, las hipótesis de investigación, las variables y justificación e importancia de la investigación. El segundo capítulo, explicita las bases teóricas referidas a las variables de estudio, concretamente se hace referencia a los antecedentes del estudio, el marco teórico y el marco conceptual. El tercer capítulo, se expone la metodología, en la que se precisa el alcance de la investigación, el tipo y diseño de investigación; la población, muestra y métodos de muestreo; los procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos; y el procesamiento y análisis de datos. En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de la investigación en función de los objetivos propuestos. En el quinto capítulo, se efectúa la discusión de los resultados a la luz de los estudios realizados hasta la fecha y se contrasta los resultados con las hipótesis de investigación formulados. En el sexto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación; Así mismo, se presenta la bibliografía utilizada en la investigación y los anexos aclaratorios.

Se espera que el presente estudio pueda contribuir a elevar el nivel de liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño de los docentes de nuestra región.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1.El Problema de Investigación**

#### **1.1.1. Descripción del Problema de Investigación**

Lograr aprendizajes de calidad implica transformar la gestión que desarrollan los directivos y realizar cambios profundos en la práctica de la enseñanza, en los mecanismos para profesionalizar el trabajo docente y revalorar el saber pedagógico de los maestros en nuestro país. Es en este contexto en el que se observa que el **Ministerio de Educación** está implementando una serie de políticas orientadas a redefinir el rol de los directivos y los docentes. El liderazgo pedagógico del directivo es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después del desempeño de los docentes, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los niños, niñas y adolescentes.

Los resultados de la ECE (Evaluación Censal de Estudiantes) 2015 y 2016, nos dan indicadores del progreso que en materia de aprendizaje van teniendo los estudiantes peruanos en general y loretanos en particular. En el caso específico de la región Loreto se obtuvieron los siguientes datos: **segundo grado de primaria** 17 % de resultado satisfactorio en lectura y 12% en matemáticas, **cuarto grado de primaria** 9 % de resultado satisfactorio en lectura y 5% en matemáticas; **segundo grado de secundaria** 4 % de resultado satisfactorio en lectura, 1% en matemáticas y 5% en HGE. A partir de estos resultados es que surge el interés de investigar de qué manera el liderazgo pedagógico del directivo se relaciona e influye en el desempeño de los docentes para brindar un mejor servicio educativo a los estudiantes de la Institución Educativa CEUNAP. Es importante también ver en qué medida se pueden revertir las deficiencias en la gestión y los procesos pedagógicas de los directivos/docentes y cómo podrían hacerlo.

El Ministerio de Educación pone a disposición de las direcciones regionales, las unidades de gestión educativa, las instituciones educativas y los profesionales de la educación; instrumentos que brindan lineamientos claros y precisos para el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada,

participativa, transparente y orientada a resultados, a través; de la Ley General de Educación, Ley de reforma Magisterial, el Marco de Buen Desempeño del Directivo y el Marco de Buen Desempeño Docente, etc.

La Institución Educativa CEUNAP (Centro Educativo Experimental de la UNAP), tiene como horizonte desarrollar innovaciones pedagógicas, investigación e implementación de un laboratorio pedagógico regional al servicio de la población. Es por ello, que es pertinente conocer qué relación existe entre el liderazgo pedagógico-directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan bautista durante el año 2016 y que los resultados sirvan como referencia para recomendar acciones que permitan elevar el nivel de liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño de los docentes de nuestra región.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, el presente estudio se propone dar respuesta a las siguientes interrogantes:

## **1.1.2. Formulación del Problema de Investigación**

### **1.1.2.1. Problema General**

¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016?

### **1.1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿Cuál es el nivel de ejercicio de liderazgo pedagógico en los directivos de la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016?
- b) ¿Cuál es el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016?
- c) ¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- a) Identificar el nivel de liderazgo pedagógico en los directivos, según la percepción de los docentes, de la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.
- b) Identificar el nivel de desempeño docente, según su percepción, de la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.
- c) Correlacionar el liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.

## **1.3. Hipótesis de Investigación**

### **1.3.1. Hipótesis General**

Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.

### **1.3.2. Hipótesis Específicas**

- a) El nivel de liderazgo pedagógico del directivo, según la percepción de los docentes de la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016, es en mayor porcentaje positivo.
- b) El nivel de desempeño docente, según su percepción, de la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016, es en mayor porcentaje medio.
- c) Existe una correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico del directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.



## 1.4. Variables de Investigación

### 1.4.1. Identificación de Variables

- Variable Independiente (X): **Liderazgo Pedagógico Directivo.**
- Variable Dependiente (Y): **Desempeño docente.**

### 1.4.2. Definición Conceptual de Variables

- La variable independiente (X) **Liderazgo Pedagógico del directivo.** - Se define conceptualmente como “el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar, en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores”. (Ministerio de Educación, 2004).
- La variable dependiente (Y) **Desempeño docente.** - se define conceptualmente como las situaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Es un comportamiento observable, que puede ser descrito y/o medido en referencia a las funciones generales a la profesión docente, cuyos resultados se miden o evalúan en función a la determinación de logros generales y específicos comprometidos en la actuación. (Ministerio de Educación, 2013)

### 1.4.3. Definición Operacional de Variables

- La variable independiente (X) **Liderazgo pedagógico del directivo.** - Es la variable de estudio y para efectos de su medición será evaluada teniendo en cuenta las apreciaciones POSITIVO: 0 – 45% (No). NEGATIVO: 46 – 100% (Sí).
- La variable dependiente (Y) **Desempeño docente.** - Es la variable de estudio y para efectos de su medición será evaluada teniendo con las siguientes apreciaciones Alto 41 – 60%. Medio (A Veces) 21 – 40%. Bajo (Nunca) 0 – 20%

### 1.4.4. Operacionalización de Variables

VARIABLE	INDICADORES	ÍNDICES
Variable Independiente (X) LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO	1. INFLUENCIA IDEALIZADA	POSITIVO: 46 – 100% (Si) NEGATIVO: 0 - 45% (No)
	1.1. Demuestra autoconfianza	
	1.2. Genera lealtad y compromiso con los demás	
	1.3. Se comporta en forma honesta	
	1.4. Es respetado por lo que hace	
	1.5. Produce satisfacción en sus colaboradores	
	1.6. Es decidido cuando el asunto lo requiere	
	1.7. Es coherente con lo que dice y con lo que hace	
	1.8. Es optimista	
	1.9. Se comunica con el ejemplo lo que decide	
	1.10. Es capaz de escuchar	
	1.11. Despierta confianza ante los demás	
	2. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	
	2.1. Apoya las propuestas y lo que hacen sus colaboradores	
	2.2. Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y las necesidades de sus colaboradores	
	2.3. Anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas	
	2.4. Suele estar a disposición de aquel que me necesita en cualquier momento	
	2.5. Elogia a sus colaboradores cuando hacen un buen trabajo	
	2.6. Es accesible con los diferentes miembros de la comunidad	
	2.7. Trata a sus colaboradores del mismo modo sin hacer distinciones	
	3. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	
	3.1. Anima a sus colaboradores a solucionar problemas y a generar ideas nuevas	
	3.2. Anima a sus colaboradores a desarrollar su trabajo dejándoles tomar cada vez más responsabilidades	
	3.3. Anima a sus colaboradores a reflexionar sobre la forma de mejorar su trabajo	
	3.4. Proporciona a sus colaboradores nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas	
	3.5. Propicia en sus colaboradores el desarrollo de sus capacidades	
	3.6. Estimula en sus colaboradores el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo diario	
	3.7. Facilita que las cosas se hagan antes de imponerlas	
	3.8. Anima a sus colaboradores a proponer ideas, a ser creativos	
	4. MOTIVACIÓN INSPIRADORA	
	4.1. Implica a sus colaboradores en la realización de los grandes objetivos de la organización	
	4.2. Implica a sus colaboradores en cualquier proceso que se generan en la organización para establecer objetivos importantes	
	4.3. Crea en sus colaboradores un fuerte sentido de identidad con los objetivos de la organización	
	4.4. Desarrolla en sus colaboradores un sentido de identidad con la organización	
	4.5. Desarrolla en los colaboradores un sentido de orgullo de pertenecer a la organización	
	4.6. Consigue la confianza de sus colaboradores para lograr los objetivos previstos en la organización	
	5. TOLERANCIA PSICOLÓGICA	
	5.1. Es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír de otras personas	
	5.2. Tiene sentido del humor	
	5.3. Discute abiertamente con sus colaboradores los temas que originan fuertes discrepancias	
	5.4. Es creativo planteando varias alternativas coherentes y cálidas de solución a los problemas de la organización	
	5.5. Es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz	
	5.6. Es tolerante con los errores o defectos de los demás	
	5.7. Suele utilizar los errores para aprender y mejorar	
	5.8. Proyecta sobre los demás los efectos de su posible estrés	

VARIABLE	INDICADORES	ÍNDICES
Variable Dependiente (Y) DESEMPEÑO DOCENTE	<b>1. ASPECTOS PEDAGOGICOS</b>	Alto 41 – 60%  Medio (A Veces) 21 – 40%  Bajo (Nunca) 0 – 20%
	1.1. ¿Cuál es el nivel en que domina la temática en su curso?	
	1.2. ¿Usted trata que sus clases sean interesantes?	
	1.3. ¿Comunica en forma clara sus ideas y reflexiones?	
	1.4. ¿Utiliza diferentes formas de trabajo en clase que favorecen el aprendizaje?	
	1.5. ¿Utiliza diferentes formas de evaluación: reportes, ensayos, participación en clase, trabajo en equipo, proyectos, entre otros?	
	1.6. ¿Percibe que sus alumnos se aburren y distraen en clases por ello les tiene que llamar la atención?	
	<b>2. ASPECTO EMOCIONAL</b>	
	2.1. ¿Todo lo aprendido lo aplica con sus alumnos?	
	2.2. ¿Genera en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje?	
	2.3. ¿El tema que va a tratar le motiva a que busque información adicional?	
	2.4. ¿Promueve los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración?	
	2.5. ¿Está disponible para resolver dudas o consultas de sus estudiantes en horas fuera de clase?	
	2.6. ¿Promueve con responsabilidad el cuidado del medio ambiente?	
	<b>3. RESPONSABILIDAD FUNCIONAL</b>	
	3.1 ¿Realiza proyectos de investigación?	
	3.2 ¿Cumple con el horario de clase establecido?	
	3.3 ¿Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su Institución?	
	3.4 ¿Participa en los comités, consejos, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional?	
	3.5 ¿Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) de formación y actualización docente y de su disciplina?	
	3.6 ¿Planifica sus sesiones de clase secuencialmente?	
	<b>4. RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
	4.1 ¿Demuestra respeto por las ideas de sus alumnos?	
	4.2 ¿Utiliza el espacio del curso para que el estudiantado realice investigación de acuerdo con su propio interés?	
	4.3 ¿Propicia un ambiente adecuado?	
	4.4 ¿Mantiene buenas relaciones humanas con el grupo de estudiantes?	
4.5 ¿Propone actividades que le permite desarrollar algunas de estas habilidades: analizar, comparar, clasificar, pensar de manera crítica o ser creativo?		
4.6 ¿Sus ideas se desarrollan en un ambiente de cordialidad?		

### 1.5. Justificación e Importancia de la Investigación

El presente estudio se justifica desde el punto de vista teórico, práctico, metodológico y social.

Desde el punto de vista teórico, el estudio aporta conocimientos sistemáticos sobre la teoría referida al liderazgo directivo y el desempeño docente en el ámbito de las instituciones educativas del sistema educativo nacional. Así mismo, pone en evidencia la situación actual en la que se encuentran las variables liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista; explicitando sus probables relaciones que facilitan una mejor comprensión del tema para formular alternativas de mejoramiento continuo.

Desde el punto de vista práctico, el estudio aporta información válida para los directivos y profesores de la Institución Educativa CEUNAP, de tal manera que adopten medidas de capacitación y estrategias de reflexión y compromiso individual e institucional para mejorar el liderazgo directivo y el desempeño docente, en la perspectiva de brindar un mejor servicio educativo a los estudiantes y padres de familia.

Desde el punto de vista metodológico, aporta estrategias, procedimientos e instrumentos válidos y confiables que pueden ser replicados en otras instituciones educativas con parecidas características de gestión, geográficas, sociales, económicas y culturales; y también como referentes metodológicos para otros trabajos de investigación que se decidan emprender sobre el tema.

Desde el punto de vista social, el estudio contribuye a que las instituciones educativas alcancen mejores niveles de calidad en su servicio educativo, promueve el proceso de formación de personas que sean capaces de insertarse en la sociedad con una perspectiva emprendedora que permita a nuestra sociedad logre su bienestar y perspectiva de país.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes del Estudio

Con respecto al tema de nuestra investigación, se han realizado algunas investigaciones, que a continuación citamos:

#### **En el ámbito internacional**

**Díaz e Hidalgo (2008)**<sup>1</sup> Señala en su investigación: “Liderazgo de los directores y calidad de la educación” un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural en la Universidad de Granada. Llegando a la conclusión que la investigación que presenta es un estudio exploratorio sobre el liderazgo de los directores que trata de determinar aquellos aspectos de su gestión en los que resulta significativo; que la actuación en los que se plasma dicho liderazgo son criterio en el Modelo de Excelencia que se vincula con el liderazgo 12%, Personal 15%, planificación estratégica 10%, resultados de entorno 14% y resultados claves 7%.

**Pedraja y Rodríguez (2004)**<sup>2</sup> precisa en su investigación “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”, donde se tuvo como objetivo: Analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas, trabajaron con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la región de Tarapacá. Se observa que los resultados de la investigación demuestran que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por otra parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

---

<sup>1</sup> Díaz, F. e Hidalgo, V. (2008) “Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural” Universidad de Granada.

<sup>2</sup> Pedraja, J. y Rodríguez, E. (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Facultad de Ingeniería. UTA. Vol 12, N° 2 Chile, p. 63

**Peña (1990)**<sup>3</sup> en su trabajo: “El Concepto de Líder, el Maestro como Líder” analiza determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan -Argentina. Población: Directores y Profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa, "que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes".

**Pérez (1996)**<sup>4</sup>, en su trabajo de investigación: “El Liderazgo y la Gerencia” en la Universidad Privada Antenor Orrego", Concluye, entre otros: "En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos", y "Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED)". "Sobre qué estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia qué estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción"

**Pérez (2002)**<sup>5</sup> en su estudio "Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de la Educación Básica", en la que concluye que el estilo democrático del liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación en los docentes, tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización.

De la misma forma logró determinar que existe una relación entre el liderazgo del director y la participación del docente.

---

<sup>3</sup> Peña, L. (1990). *El Concepto de Líder. El Maestro como Líder*. Editorial Monte Ávila. Caracas, Venezuela, p, 70

<sup>4</sup> Pérez, J. (1996). *El Liderazgo y la Gerencia*. Revista Universidad EAFIT. M° 102. Bogotá. Colombia, p. 82

<sup>5</sup> Pérez, L. (2002) "Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de la educación básica". Caracas, Venezuela, pp. 26 p. 5

**Pont, Nusche y Moorman (2008)**<sup>6</sup>, en la Investigación Titulada: “Mejorar el Liderazgo Institucional de la OCDE”; investigadoras del reino Unido con amplia experiencia en liderazgo escolar, comunidades de aprendizaje profesional y ayuda a los practicantes y responsables de política educativa en el uso de los resultados de la investigación. Concluye que: el Liderazgo escolar es importante en las instituciones, logrando que 40% de directivos demuestran liderazgo escolar.

### **En el ámbito nacional**

**Gil (1989)**<sup>7</sup> en el artículo “El Liderazgo como una de las Funciones de la Dirección” expresa que liderazgo es una de las variables más estudiadas debido a la gran influencia que ejerce en la organización, hoy día los jefes más eficientes son el recurso más valioso y a la vez más escaso en la nación, sobre la eficacia del estilo y la conducta de dirección que personas poseen las habilidades necesarias para ser buenos jefes por otra parte el líder surge del grupo influyendo sobre los demás para que actúen en concordancia. Los líderes van adoptando un compromiso personal y actuando hacia objetivos. El autor plantea entonces que si los directivos deben ser todos líderes y si los líderes deben ser directivos. Los estudios realizados llevan todos a la conclusión de que los directivos, deberían tener también la capacidad de liderar a los demás. Por otro lado, el liderazgo puede ser aprendido, se tardaría en determinar qué tipo de conducta despliegan los líderes efectivos y una vez descubierto, diseñar programas de formación que posibiliten el aprendizaje de los estilos de conducta apropiada. Los criterios para clasificar las teorías de liderazgo están relacionados con el análisis de variables situacionales.

**Mansilla (2007)**<sup>8</sup>, efectuó un estudio de investigación acerca de la “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos; trabaja con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores (3) que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres

---

<sup>6</sup> Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008) “Mejorar el Liderazgo Institucional de la OCDE”. Reino Unido.

<sup>7</sup> Gil, M. (1998). “El Liderazgo como una de las funciones de la Dirección, artículo en línea.

<sup>8</sup> Mansilla, J. (2007) *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos.* Pág. 91.

de familia (65% del universo de padres), 11 profesores (46% del universo de docentes), y 78 estudiantes (65% del universo de estudiantes). En la investigación se llega a las siguientes conclusiones: En los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logró 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logró 22 puntos considerados como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo. El año 2005 fue calificada la gestión del director D3 por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio, los directores D3 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.

**Mansilla (2007)**<sup>9</sup>. Tesis de Doctorado: “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la Institución “Inmaculada Concepción”.” Lima: “UNMSM” Pág. 103. 376.541 M22 2007. Indica que los padres de familia calificaron la gestión de los tres directores que laboraron del 2001 al 2005. Habiendo logrado el director D3=59.21 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En comparación del director D1=30 puntos y D2=29.29 puntos considerado moderado y bajo respectivamente.

**Zarate (2011)**<sup>10</sup>. “Liderazgo directivo y el desempeño docente en Instituciones Educativas de primaria del Distrito de Independencias, Lima. Universidad nacional de San Marcos”. Concluye que; existe un gran porcentaje de estudiantes que considera desfavorable las características de los estilos de liderazgo de los docentes como 74% en

---

<sup>9</sup> *Mansilla J. (2007) Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la Institución “Inmaculada Concepción”.* Lima: “UNMSM” Pág. 103. 376.

<sup>10</sup> *Zarate, D. (2011) Liderazgo directivo y el desempeño docente en Instituciones Educativas de primaria del Distrito de Independencias, Lima. Universidad nacional de San Marcos.*



comunicación, 58% en relaciones interpersonales, 72% al trabajo en equipo y 71% en el desarrollo de potencialidades.

### **En el ámbito local/regional**

**Arahanaza y Ríos (2011)**<sup>11</sup> en la investigación “El liderazgo Directivo en Docentes de Primaria – Institución Educativa “Generalísimo Don José de San Martín” y “Petronila Pera de Ferrando” – Punchana 2011”, delimitó el objetivo: Determinar que existe diferencia significativa en el liderazgo directivo entre los docentes de las Instituciones Educativas: “Generalísimo Don José de San Martín” y “Petronila Pera de Ferrando” – Punchana en el año 2011, concluyen: Estuvieron de acuerdo con el 80% con el liderazgo, predominando el componente inspiración, los docentes de primaria de la Institución Educativa “Generalísimo Don José de San Martín” de Punchana en el año 2011, estuvieron de acuerdo con 64% con el liderazgo directivo, predominando el componente consideración individual, los docentes de primaria de la Institución Educativa “Petronila Pera de Ferrando” de Punchana en el año 2011.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Liderazgo pedagógico directivo**

#### **2.2.1.1. Concepto de liderazgo**

Farro (1998)<sup>12</sup>, considera liderazgo como un segundo componente siendo la primera la dirección. Liderazgo es entendido como la forma de estimular y motivar a los subordinados a realizar las tareas que se les asignan. Aunque el líder forma parte del grupo, es distinto de él y se ocupa de guiar, conducir y dirigir, incluso dentro de las limitaciones de sus capacidades máximas para lograr ciertos objetivos específicos. La respuesta del grupo dependerá del líder. El liderazgo no logra mover a la gente en una dirección por medios coercitivos, si no en base a las ideas, carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales pre establecidos.

---

<sup>11</sup> Arahanaza, M. y Ríos, J. (2011) *El liderazgo directivo en docentes de primaria – Institución Educativa “Generalísimo Don José de San Martín” y “Petronila Pera de Ferrando”. Punchana 2011. Loreto – Perú, p. 63*

<sup>12</sup> Farro, C. (1998) *Gerencia de Instituciones Educativas hacia la calidad total, S/E, Lima - Perú, pp.220, p. 53*

Intentar predecir la eficacia del liderazgo en los diferentes contextos no es tarea fácil, debido a su complejidad, ya que el liderazgo consiste en algo más de lo que la gente dice y hace; viene dado de adentro hacia afuera y se alimenta día a día de las interacciones productivas que emergen de la trama relacional de la institución y que a su vez interviene directamente al ser humano. En virtud de ello se puede definir que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas.

Visto de esta manera, son muchos los elementos que intervienen en el desarrollo de un liderazgo eficaz, tal como lo plantea Kreitner (1997)<sup>13</sup> en su definición de liderazgo, lo cual significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención con mucha disposición de escuchar inclusive, entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más, ya que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización bien sea del tipo gerencial, educativa, de servicio o de salud.

Es importante destacar que la UNESCO a través de un informe del Banco Mundial en el año 1998, establece la importancia de la formación del personal de educación en la construcción de una enseñanza de calidad de excelencia, mediante la preparación del docente a través del desarrollo de competencias personales, dirigidas a cultivar en los educandos habilidades hacia la toma de decisiones, el trabajo colectivo y la educación en valores Fielden, (1998)<sup>14</sup>.

En tal sentido, se espera que los líderes de turno, desarrollen la competencia de un liderazgo efectivo, en busca de soluciones novedosas e innovadoras, preocupándose para que el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para sus seguidores, logrando que el producto final tenga un significado para todos los involucrados en el proceso. Bernal, (2000)<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Kreitner, R. (1997) *Comportamiento de las Organizaciones, Tercera Edición, Editorial Mac G'raw Hill, México, pp. 250, p. 87*

<sup>14</sup> Fielden, J. (1998) *La formación del personal de la Educación Superior, Una visión permanente, Paris, pp. 185, p. 105*

<sup>15</sup> Bernal, J. (2000) *Liderar y cambio. El liderazgo transformacional. Zaragoza, pp. 250. p. 78*

Asimismo, otro autor expresa que, si liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que busca transformar, a todo momento, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño laboral en el futuro.

Por consiguiente, un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, en la cual no sólo se puede asumir un papel de espectador, dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo, activo, del proceso, y eso sólo se logra en la medida que el líder maneje adecuadamente un liderazgo eficiente en la dinámica de su desempeño laboral.

Desde esta óptica, se requiere un líder que posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento, la acción y la disposición de indagar, cuestionar, problematizar, obteniendo una visión más clara y precisa de los acontecimientos, alcanzando así a experimentar y evaluar las ventajas que trae el crear espacios sanos de trabajo, donde se practique la responsabilidad, el respeto, la confiabilidad, el estímulo, cultivando comunidades de aprendizaje donde se avancen hacia la democracia la equidad, la diversidad y la justicia social.

En síntesis, todo hace pensar que el docente debe orientar a los estudiantes que vayan en busca de un liderazgo que atienda a las exigencias actuales, las cuales demandan más atención al ser humano, más integración, más participación de todos los actores de una organización, donde la pirámide de mando se rompe para dar paso a un trabajo integrado holístico, que considera a todos los miembros de una institución indispensables e importantes para ejercer un buen trabajo grupal. Desde esta perspectiva entonces, quien ejerce la función docente debe proyectar y practicar básicamente en su desempeño laboral los elementos que conforman el liderazgo transformacional, solo así podrá formar líderes, Grinber (1999)<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Grinber, G. (1999) *Desafíos y posibilidades para el futuro de la Educación, España, pp. 320, p. 120*

Hellriegel (2005)<sup>17</sup>, expresa que, el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.

Chiavenato (2002),<sup>18</sup> señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato; es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos.

#### **2.2.1.2. Teorías del liderazgo**

Chiavenato (2006)<sup>19</sup>, señala que el liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en las últimas décadas. Señala que las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características:

---

<sup>17</sup> Hellriegel D. (2005). *Administración*. México. DF.: Internacional Thomson Editores. Pág. 418 (BC de San Marcos) HD 31 H37 2005.

<sup>18</sup> Chiavenato I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658-Ch54

<sup>19</sup> Chiavenato I. (2002). *Administración*. 3era edición. Bogotá: MC Graw Hill. Pág. 315, 318 (B. Publica de Lima) 658- C548 2002.

## **Teorías de rasgos de personalidad**

Son las teorías más antiguas respecto de liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes.

Estas teorías recibieron la influencia de la teoría del “gran hombre”, sustentada por Carlyle para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad. Cada autor especifica algunos rasgos característicos de personalidad que definen el líder, como los siguientes:

- 1) Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.
- 2) Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- 3) Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- 4) Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

En resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito. No obstante, las teorías de rasgos recibieron las críticas siguientes:

- 1) Las teorías de rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo; como no todos los rasgos tienen la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.
- 2) Las teorías de rasgos olvidan la influencia y reacción de los subordinados. La pregunta que debe formularse es: ¿Un individuo puede ser líder de cualquier tipo de subordinado o de grupo social?

- 3) Dichas teorías no distinguen entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, ciertos rasgos de la personalidad son más importantes que otros: una misión militar en guerra exige rasgos de liderazgo diferentes de los exigidos por una misión religiosa o filantrópica.
- 4) Las teorías de rasgos ignoran por completo la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa se presentan situaciones que exigen diversas características de los líderes. Una situación de emergencia requiere cierto comportamiento del líder; una situación de estabilidad y calma requiere otras características.
- 5) Desde este punto de vista simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un individuo puede ser líder indiscutible en la sección donde trabaja, pero quizá sea el último en opinar en el hogar.

### **Teorías de estilos de liderazgo**

Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo. La principal teoría señala tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. White y Lippitt realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: autoritario, liberal (*laissez-faire*) y democrático.

En conclusión, los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo; bajo el liderazgo liberal, los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad; bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción fue igual al de los grupos sometidos a liderazgo autoritario, aunque la calidad del trabajo fue superior.

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal. La principal dificultad en el ejercicio de liderazgo es saber cuándo aplicar cual proceso, con quién y en qué circunstancias y actividades.

### **Teorías situacionales de liderazgo**

Mientras que las teorías de rasgos de personalidad son simplistas y limitadas, las teorías de estilos de liderazgo ignoran variables situacionales. Las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y pregonan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación. Lo contrario si es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para liderar con éxito a los subordinados.

Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla o cambiarla a un modelo de liderazgo de acuerdo a la situación. El líder debe adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas. La ascendencia de un líder depende mucho más de la posición estratégica que ocupa en la red de comunicaciones que de sus características de personalidad. Al poco tiempo, el enfoque situacional de liderazgo comenzó a ganar terreno.

Tannenbaum y Schmidt exponen un enfoque situacional de liderazgo y sugieren una gama bastante amplia de patrones de comportamiento de liderazgo que el administrador puede escoger para relacionarse con los subordinados. Cada comportamiento se asocia al grado de autoridad utilizado por el líder y al grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones, dentro de un continuum de modelos de liderazgo.

Del enfoque situacional puede inferirse las siguientes proposiciones:

- Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, generalmente el liderazgo es limitado y está sujeto a controles del jefe.
- Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados, de acuerdo con las fuerzas mencionadas.
- El líder también puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, según la situación que se presente. Cuando el subordinado presenta alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones; si el subordinado presenta errores frecuentes y graves, puede imponer mayor autoridad personal y darle menor libertad en el trabajo<sup>20</sup>.

### **2.2.1.3. Liderazgo pedagógico directivo**

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. (MINEDU: Marco del Buen Desempeño Directivo)<sup>21</sup>.

El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial, es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una

---

<sup>20</sup> Chiavenato Idalberto (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ma edición. México: Mc Graw Hill. Pág. 106 (B. Publica de Lima) 658 Ch548 2006

<sup>21</sup> Minedu (2013). *Marco de Buen Desempeño Directivo*. Lima, pág. 33



práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar. De acuerdo a Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento, toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa.

A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

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. Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

#### **2.2.1.4. Dimensiones del liderazgo pedagógico – directivo**

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, Minedu (2013)<sup>22</sup>.

El dominio I. 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. Comprende cuatro de las seis competencias.

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.
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.
3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los

---

<sup>22</sup> Minedu (2013). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima, pág. 34 - 35

recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

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.

El dominio II. 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. Abarca dos de las seis competencias.

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.
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.

## **2.2.2. Desempeño Docente**

### **2.2.2.1. Concepto de Desempeño Docente**

El desempeño docente es el quehacer educativo referido a la práctica de los conocimientos adquiridos en su formación profesional, en donde las competencias del docente son el dominio del conocimiento teórico y práctico acerca del aprendizaje y de la conducta humana, actitudes que promuevan el aprendizaje y las relaciones humanas, dominio de la materia a desarrollar y Conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza que faciliten el aprendizaje, Valdés (2004)<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Valdés, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación. Cuba: Editorial pueblo y educación.*

La evaluación del desempeño profesional de los docentes, se entiende como el conjunto de principios, supuestos, conceptos, así como de métodos, procedimientos e instrumentos que ponen en marcha los directivos, los alumnos, sus padres y los profesores, los que, ordenadamente, relacionados entre sí, contribuyen a recoger y sistematizar la información que previamente se ha considerado relevante a los efectos de alcanzar juicios justificados de valor sobre la calidad del desempeño profesional de estos últimos. Tales juicios de valor deben tomarse en cuenta a efectos de cualquier decisión que se adopte sobre la situación laboral de los docentes y su plan de capacitación profesional, Valdés (2009)<sup>24</sup>

El desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Montenegro (2003)<sup>25</sup>

El desempeño docente es el proceso del desempeño laboral del docente está centrado en una tarea basada en la investigación continua de su propia actuación, de esta manera irá tomando conciencia de las situaciones que se le presentan lo cual se determina con su propia evaluación, así como también la evaluación del desempeño llevada a cabo por el director y el supervisor considerándose como una estrategia de motivación. Montenegro (2003)<sup>26</sup>

El educador, ya no debe ser un simple expositor de temas, el docente está obligado a ser la persona que va a orientar al alumnado en el aprendizaje, no sólo desde el punto de vista del conocimiento y de las informaciones, sino también de los hábitos, aspiraciones, preferencias, actitudes e ideales del grupo que conduce. Nieves (1997)<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Consejo Nacional de Educación. (p.13).

<sup>25</sup> Montenegro A, (2003). *Evaluación del Desempeño Docente*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio. (p. 18).

<sup>26</sup> Montenegro A, (2003). *Evaluación del Desempeño Docente*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio. (p.23).

<sup>27</sup> Nieves, E. (1997) *Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, estado Aragua*. Paradigma, R. ISSN 1011-2251, N° 2

Es importante señalar que el desempeño docente abarca no sólo la tarea dentro del aula, sino la tarea que se realiza dentro de las instituciones educativas, aquí se incluyen aspectos como: la emocionalidad del docente, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa. Podemos concluir diciendo que el desempeño docente abarca dos aspectos, dentro del aula y dentro de la institución educativa, considerada ésta como una organización.

#### **2.2.2.2. Teorías del Desempeño**

El docente es un profesional de la educación. Es un trabajador en la educación; por lo mismo, las teorías del desempeño están referidas a entender los factores actuantes de ese mismo proceso.

Las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento. Klingner y Nalbandian (2002)<sup>28</sup>

- ✓ Teoría de la equidad. Como su nombre lo indica básicamente sostiene que está relacionada a la percepción del trabajador con respecto al trato que recibe: justo o injusto. En la lealtad, en expresiones de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Aunque la teoría es clara la dificultad estriba en que muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados. Esta equidad está constituida por dos aspectos:
  - a) El rendimiento; b) y la equiparación con otros. En el primer caso es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas.

---

<sup>28</sup> Klingner, E. y Nalbandian, J. (2002). *Administración del Personal en el Sector Público. México, ELIAC.* (p.252).

- ✓ Teoría de las expectativas. Esta teoría se centra: En los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros. Son tres los factores identificados:
  - a) El alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado
  - b) La evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño
  - c) La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones. Klingner y Nalbandian (2002)<sup>29</sup>

Es indudable que esta teoría nos permite comprender muchas de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del trabajador, ya que como ser humano también tiene expectativas y metas.

“En el imaginario de nuestra sociedad (...) el perfil del docente ideal se sustenta sobre el mito que sobrevalora la vocación (docente se nace, no se hace), minimizando la formación. Se estructura sobre la creencia, casi mágica, de que la enseñanza es una labor sencilla (enseñar: tarea fácil)” Maciel (2005) <sup>30</sup>

### 2.2.2.3. Evaluación del Desempeño Docente

El concepto de evaluación del desempeño docente es algo que varía en la forma, pero no en la base o fondo de las diferentes teorías. Asimismo, la evaluación del desempeño docente es tan importante y necesaria como la evaluación del alumno. En la medida que la evaluación arroje resultados con mínimo margen de error, es posible que la toma de decisiones, sobre la base de estos resultados, contribuyan a mejorar la calidad de la enseñanza y, consecuentemente, del aprendizaje.

---

<sup>29</sup> Klingner, E. y Nalbandian, J. (2002). *Administración del Personal en el Sector Público. México, ELIAC.* (p.253).

<sup>30</sup> Maciel, C. (2005). *La Formación Docente: Mitos Problemas y Realidades, en Protagonismo Docente en el Cambio Educativo, PRELAC, 1, p. 80.*

Es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales de la comunidad educativa. En esa línea se interpreta en la medida que busca construir una cultura que permita ver a la evaluación como una herramienta que lleva a la reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, con el fin de diseñar planes de mejoramiento institucional encaminados a superar de manera sistemática las dificultades en el alcance de los objetivos. Valdés (2009)<sup>31</sup>

Un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Murillo y Cuenca (2007)<sup>32</sup>

La evaluación del desempeño docente se ha convertido en un tema prioritario de las políticas referidas a docentes en muchos países, particularmente en aquellos del mundo desarrollado. Esto se explica por varias razones, algunas de las cuales se relacionan directamente con la necesidad de mejorar los resultados de aprendizaje del sistema educativo y el supuesto que los maestros tienen un rol decisivo en el logro de los resultados. Se ha aceptado por demasiado tiempo que los docentes sean autónomos en su gestión de aula, situación que debería empezar a cambiar, en cuanto a rendir cuentas respecto a la calidad de sus actividades y que la evaluación de su desempeño es una forma de asegurar que esto ocurra.<sup>33</sup>

Finalmente, podemos decir que la evaluación del desempeño docente significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que tiene, en un tiempo determinado y conforme a los resultados que se esperan en la institución.

---

<sup>31</sup> Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Consejo Nacional de Educación. (p.13).

<sup>32</sup> Murillo, J. y Cuenca, R. (2007). *Clima institucional y liderazgo*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE). (p.123).

<sup>33</sup> La Asociación chilena de municipalidades y el colegio de profesores de Chile (2001, citado por Montenegro, 2003) *Evaluación del Desempeño Docente*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio. (p. 2).

#### 2.2.2.4. Modelos de Evaluación Docente

La evaluación del desempeño docente se ha vuelto prioritaria en muchos países y en el nuestro lo está siendo recientemente en el actual gobierno. Con respecto a la calidad de las actividades que el docente debe realizar en el aula, pero para el gobierno del Dr. Alan García la evaluación docente es para medir los conocimientos que tenga o no el profesional docente. Así la evaluación según Valdés considera que los países que la aplican poseen una estructura la cual va a permitir la evaluación del desempeño docente y en la que dicho docente sea conocedor de ella y enfatiza cuatro modelos:

- ✓ Modelo centrado en el perfil del docente: Estas características se establecen a partir de un perfil de las percepciones u observaciones que tienen los alumnos, padres de familia, directivos y profesores de lo que es un buen docente y/o a través de un cuestionario la cual es consultada a los alumnos y a sus padres. Sin embargo, este método tiene aspectos negativos, primero porque pueden establecer un perfil inexistente en lo que se refiere al carácter, difícilmente enseñables y cuyas características son imposibles de inculcar a otros docentes. Segundo por la poca relación que puedan tener según sus percepciones los diferentes actores de la educación sobre las características de un buen profesor y sobre las calificaciones de los alumnos como producto de la educación.
  
- ✓ Modelo centrado en los resultados obtenidos: Se realiza mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos en la cual se consideran tres aspectos: el primero se presta más atención en lo que acontece a los alumnos como consecuencia de lo que el profesor realiza o hace. Segundo se estaría descuidando el proceso enseñanza-aprendizaje que es con lo que se determina la calidad educativa. Tercero, el profesor no es el único responsable absoluto del éxito del alumno pues hay múltiples factores y solo uno de ellos es el desempeño docente.



- ✓ Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula: Lo constituye la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula. Dicho modelo ha sido observado debido a la subjetividad del observador ya que este puede gratificar o perjudicar al docente debido a la antipatía o simpatía hacia ellos. Lejos de ver la efectividad docente.
  
- ✓ Modelo centrado en la práctica reflexiva: Se caracteriza por ser una concepción de la enseñanza como una secuencia de hechos y luego resolver los problemas en donde se enfrentan, definen y resuelven problemas prácticos en la que Schon (1987) encontrado en Valdés llama “reflexión en la acción”, es decir se realiza una evaluación después de realizada la clase, con una persona o docente a tiempos determinados para ello. En la cual se consideran tres etapas:
  - Una sesión de observación y registro anecdótico de la actividad.
  - Se realiza una conversación reflexiva con la persona que se observa, donde se comenta lo realizado y se analizan los hechos para descubrir la significatividad de la sesión.
  - Una conversación de seguimiento retomando temas y acciones acordadas en la segunda etapa, se puede usar un registro nuevamente.<sup>34</sup>

#### **2.2.2.5. Funciones de la Evaluación del Desempeño Docente.**

Se establece las siguientes:

- ✓ La función de diagnóstico, principales aciertos y desaciertos del maestro en un periodo de tiempo, y esto servirá de guía para el director, jefe de área o al propio docente para que se capacite y mejore.
- ✓ La función instructiva, produce una síntesis de indicadores de desempeño del maestro a fin de favorecer una experiencia de aprendizaje laboral.

---

<sup>34</sup> Valdés, H. (2004). *El desempeño del maestro docente y su evaluación. La Habana: Pueblo y Educación.*

- ✓ La función educativa, permite al docente conocer como es percibido su trabajo y erradicar las insuficiencias.
- ✓ La función desarrolladora, permite que el docente madure y sea consciente de sus aciertos y errores laborales, orientándose de manera constante hacia la autoevaluación crítica.<sup>35</sup>

#### **2.2.2.6. Fines de la Evaluación de Desempeño Docente.**

El principal objetivo de la evaluación docente es determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del profesor. Por ello, se ha identificado los fines de la evaluación como; el mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula, este fin tiene un crecimiento educativo continuo a través del cual la persona puede mejorar, y así cambiar las evaluaciones sumativas por formativas. La mayor eficacia se logra cuando hay una buena integración de desarrollo personal, evaluación de docentes y mejora de la escuela.

Las diversas experiencias de evaluación del desempeño docente nos demuestran que las finalidades o las razones por las que se puede implementar un sistema de evaluación del desempeño docente son varias, y estas mismas experiencias nos demuestran que no se trata de alternativas excluyentes ya que todas ellas contribuirían, unas más y otras menos, a mejorar la calidad de la docencia y con ello la calidad de los procesos educativos y de la educación en general.<sup>36</sup>

Las iniciativas de mejora de las escuelas que suelen tener éxito son los esfuerzos basados en la escuela que centra su atención en un número realista de objetivos prioritarios que abordan las necesidades del alumno y motivan a su personal. Estos objetivos prioritarios proporcionan al centro de atención para las actividades de mejora, que se pueden integrar en el proceso de evaluación<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Viñas, J. (2004) *Conflictos en los Centros Educativos*. España: Editorial GRAO.

<sup>36</sup> Mateo J. (2005) *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona-España: Editorial Horsori (p.241).

<sup>37</sup> Valdés, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Editorial pueblo y educación. (p. 6).

Otro fin de la evaluación del desempeño docente es la responsabilidad y desarrollo profesional, podemos ver que el mayor defensor de este punto vista son los maestros, porque tienen una fuerte visión de la enseñanza como profesión con sus propios estándares, ética e incentivos para el docente. Esta evaluación se centra en la reunión de datos para ayudar a mejorar a los profesores que tienen deficiencia en su trabajo.

### **2.2.2.7. Dimensiones del Desempeño Docente.**

El desempeño docente presenta muchas dimensiones de las cuales se ha considerado sólo algunas para la investigación por ser consideradas las que determinan importante evaluar en la institución educativa.

Menciona que los indicadores tienen la virtud, entre otras, de objetivar el debate educativo en las sociedades democráticas, proporcionando una información relevante, significativa y fácilmente comprensible, incluso para los ciudadanos no especialistas en educación.<sup>38</sup>

Las áreas de desempeño docente tienen que ver con las siguientes dimensiones: Dominio tecnológico, dominio científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos.<sup>39</sup>

El desempeño docente presenta las siguientes dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y relaciones interpersonales.<sup>40</sup>

- ✓ Capacidades pedagógicas. “la actividad pedagógica es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente

---

<sup>38</sup> Valdés, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Editorial pueblo y educación. (p. 58).

<sup>39</sup> Sánchez, C. (2008) *Investigación acción: una metodología para estudiar el hecho educativo en el aula*. Lima: Fondo editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (p.143).

<sup>40</sup> Valdés, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Editorial pueblo y educación

la necesidad de poseer una sólida formación científica, así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas”<sup>41</sup>

- ✓ Emocionalidad. “Los procesos emocionales y los estados emocionales y sentimientos constituyen la forma usual y característica en que se experimentan los sentimientos. La emoción es la experimentación directa, inmediata, de cualquier sentimiento”. Por esta razón todo docente debe aprender a autorregularse, a dominar sus emociones de orientación negativa en el proceso de enseñanza aprendizaje y en general en sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos y colegas.<sup>42</sup>
  
- ✓ Responsabilidad en el desempeño de sus funciones. Esta dimensión se refiere al cumplimiento de sus funciones como docente. Considera dentro de la misma, la asistencia y puntualidad, el grado de participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre los docentes, el cumplimiento de la normatividad, capacitarse constantemente, implicación personal en la toma de decisiones de la institución, etc.
  
- ✓ Relaciones interpersonales. Con respecto a esta dimensión refiere que: Hay que tener en cuenta el carácter complejo de las interrelaciones del colectivo escolar, de sus organizaciones, del colectivo pedagógico, la familia, la comunidad y las organizaciones sociales. En estas relaciones desempeña un papel esencial las relaciones maestro alumno, no sólo en el marco de la clase, sino también en el trabajo que el maestro desarrolla fuera de la clase.<sup>43</sup>. Podemos concluir diciendo que el desempeño docente abarca no sólo la tarea dentro del aula, sino la tarea que se realiza dentro de las instituciones educativas, aquí se incluyen aspectos como: capacidades pedagógicas, la emocionalidad del docente, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa.

---

<sup>41</sup> Valdés, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Editorial pueblo y educación (p. 61).

<sup>42</sup> Valdés, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Editorial pueblo y educación (P. 66).

<sup>43</sup> Valdés, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Editorial pueblo y educación (p.69).

Minedu (2013)<sup>44</sup> son las situaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Es un comportamiento observable, que puede ser descrito y/o medido en referencia a las funciones generales a la profesión docente, cuyos resultados se miden o evalúan en función a la determinación de logros generales y específicos comprometidos en la actuación. Minedu (2013)<sup>45</sup> sugiere que, para generar cambios duraderos en la identidad, el saber y la práctica de la profesión docente en el Perú, tenemos que lograr una cohesión en torno a una nueva visión de la docencia que comprometa a maestros y maestras de forma protagónica. De allí que el Marco de Buen Desempeño Docente constituye un primer paso en esa dirección. El Ministerio de Educación (2012)<sup>46</sup>, propone las siguientes dimensiones de la docencia en el Perú: Dimensión pedagógica, dimensión cultural y dimensión política.

**Dimensión pedagógica.** La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un 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. En esta dimensión pueden distinguirse cuando menos tres aspectos fundamentales:

- **El juicio pedagógico**, que supone tener criterios – variados, multidisciplinares e interculturales para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender e interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia.

---

<sup>44</sup> Minedu (2013). *Marco de Buen Desempeño Docente*, p. 25

<sup>45</sup> Minedu (2013). *Marco de Buen Desempeño Docente*, Pp. 54

<sup>46</sup> Minedu (2013). *Marco de Buen Desempeño Docente*, Pág. 14-16

- **El liderazgo motivacional**, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.
- **La vinculación**, que tiene que ver con el establecimiento de lazos personales con los estudiantes, en particular con su dimensión subjetiva, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos. Etimológicamente, “vínculo” significa “ataduras” y “compromiso”, y supone entonces intercomunicación efectiva, empatía, involucramiento, cuidado e interés por el otro, apertura para hallar siempre lo mejor de cada uno.

**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.

**Dimensión política.** Alude al cumplimiento 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.

### 2.3. Marco Conceptual

**Aprendizaje:** “El aprendizaje es un proceso de construcción: interno, activo, individual e interactivo con el medio social y natural. Los estudiantes, para aprender, utilizan estructuras lógicas que dependen de variables como los aprendizajes adquiridos anteriormente y el contexto socio cultural, geográfico, lingüístico y económico – productivo”. (Minedu, 2009)<sup>47</sup>

**Directivo:** Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. (Congreso de la República, 2003)<sup>48</sup>

**Desempeño docente:** Son las situaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Es un comportamiento observable, que puede ser descrito y/o medido en referencia a las funciones generales a la profesión docente, cuyos resultados se miden o evalúan en función a la determinación de logros generales y específicos comprometidos en la actuación. (Minedu, 2013)<sup>49</sup>

**Desempeño laboral:** el desempeño laboral es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de todo aquello de lo que es responsable y que será medio en base a su ejecución. (Chiavenato, I. 2006)<sup>50</sup>.

**Docente:** Es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. (Congreso de la República, 2003)<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> Minedu (2009). *Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular*. Lima-Perú. Pág. 18.

<sup>48</sup> Congreso de la República (2003). *Ley General de Educación*. Ley Nro. 28044. Art. 55°

<sup>49</sup> Minedu (2013). *Marco del Buen Desempeño Docente*. MINEDU, Lima-Perú.

<sup>50</sup> Chiavenato, I. 2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana.

<sup>51</sup> Congreso de la República (2003). *Ley General de Educación*. Ley Nro. 28044. Art. 56°

**Liderazgo:** Es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. (Minedu, 2013)<sup>52</sup>

**Liderazgo pedagógico:** “Labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. (Leithwood, 2009)<sup>53</sup>

**Institución Educativa:** Es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. Puede ser pública o privada. Como ámbito físico y social, establece vínculos con los diferentes organismos de su entorno. (Congreso de la República, 2003)<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Minedu (2013). Marco del Buen Desempeño Docente. MINEDU, Lima-Perú.

<sup>53</sup> Leithwood (2009). ¿Cómo liderar nuestra escuela? - MDDD 2013, pág. 13.

<sup>54</sup> Congreso de la República (2003). Ley General de Educación. Ley Nro. 28044. Art. 66°



## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Alcance de Investigación**

La presente investigación es no experimental de tipo transaccional correlacional, de dos variables en forma de asociación y el propósito es conocer la relación entre el liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.

### **3.2. Tipo y Diseño de Investigación**

#### **3.2.1. Tipo de Investigación**

El estudio pertenece al modelo de investigación cuantitativa por ser no experimental de diseño transaccional correlacional debido a que no se manipularon ninguna variable y el propósito es conocer la relación que existe entre las variables: liderazgo pedagógico-directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.

El tipo de investigación fue correlacional de dos variables en forma de asociación porque relacionó las variables: Liderazgo Pedagógico Directivo y Desempeño Docente.

El cambio o alteración de la variable independiente repercutió en la misma proporción en sentido directo o inverso en la variable dependiente<sup>55</sup>

#### **3.2.2. Diseño de Investigación**

El diseño que se empleó en el estudio fue el No experimental de tipo transaccional correlacional.

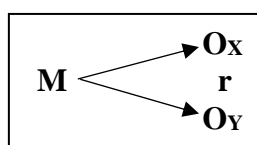
---

<sup>55</sup> *Tores, C. (1998) Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú, p. 139*

- Fue el No Experimental: Porque no se manipuló deliberadamente la variable independiente: Liderazgo Pedagógico Directivo, sino que se observó los hechos tal como se dieron en su contexto, para luego analizarlos<sup>56</sup>.
- Fue de tipo Transaccional correlacional: Porque se recolectó los datos correspondientes a las variables en un solo momento y en un tiempo determinado, luego se analizó el comportamiento de cada una de las variables y después se estableció la relación entre ambos.

El diagrama del diseño es el siguiente:

**Esquema del diseño:**



**Donde:**

M = Es la muestra del estudio.

Ox = Es la observación y medición de la variable de estudio 1 (Liderazgo pedagógico del directivo).

Oy = Es la observación y medición de la variable de estudio 2 (Desempeño docente).

r = Es la probable relación entre las variables de estudio (1 y 2).<sup>57</sup>

### 3.3. Población. Muestra y Método de Muestreo

#### 3.3.1. Población

La población estuvo conformada por todos los docentes (44) de Educación Primaria y Secundaria de la Institución Educativa “CEUNAP”, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.

<sup>56</sup> Hernández, R. (2006) *Metodología de la Investigación Científica*. México, 2006, p. 205

<sup>57</sup> Sánchez, H. y Reryes, C. (1989) *Metodología y Diseños en La Investigación Científica*. Lima – Perú, 1989, p. 64

<b>I.E CE UNAP</b>	<b>N° DE PROFESORES</b>
PRIMARIA	16
SECUNDARIA	28
<b>TOTAL</b>	<b>N = 44</b>

Fuente: Relación de todo el personal Directivo y Docente 2016

### **3.2.2. Muestra**

#### **3.3.2.1. Tamaño de la Muestra**

La muestra estuvo conformada por 16 docentes del nivel primario y 28 del nivel secundario de la Institución Educativa “CEUNAP” del distrito de San Juan Bautista durante el año 2016, que suman un total de: 44 docentes (100% del total de la población).

#### **3.3.2.2. Método de Muestreo**

Las unidades de análisis fueron seleccionadas mediante el muestreo censal e intencional, debido a que la población es pequeña y de fácil acceso a la investigación; además porque hay un interés particular del investigador por analizar las variables en dicha población.

### **3.4. Procedimientos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.4.1. Procedimientos de Recolección de datos**

- a) Elaborar el proyecto.
- b) Revisión y reajuste permanente.
- c) Coordinación con la I.E.
- d) Implementación del proyecto.
- e) Diseño y elaboración de los instrumentos de recolección de datos.
- f) Prueba de validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.
- g) Aplicación del instrumento de recolección de datos.
- h) Sistematización, análisis e interpretación de la información.
- i) Elaboración del informe.
- j) Presentación del informe final.
- k) Sustentación de la tesis.

### 3.4.2. Técnicas de Recolección de Datos

La técnica que se empleó en la recolección de datos fue: la encuesta porque se observa los hechos de forma indirecta.

Las fuentes que se emplearon en la recolección de los datos fueron fuentes primarias u originales<sup>58</sup>

### 3.4.3. Instrumentos de Recolección de Datos

Para recoger los datos se emplearon dos cuestionarios (2), ambos dirigidos a los docentes de la I.E CEUNAP, los mismos que fueron validados a través del método de Juicio de experto según el siguiente detalle:

Calificaciones de los expertos (especialistas) respecto a cada uno de los instrumentos

Experto	Instrumento 1 (Cuestionario)	Instrumento 2 (Cuestionario)	<b>Promedio</b>	Calificación
	Puntaje Promedio	Puntaje Promedio		
Dr. Anunciación Hernández Grández	86,6	87,8	87,2	Excelente
Dra. Nilda Manuela Rodríguez Mera	86,6	87,8	87,2	Excelente
Dr. Freddy Abel Arévalo Vargas	86,6	87,8	87,2	Excelente
<b>Promedio</b>	<b>86,6</b>	<b>87,8</b>	<b>87,2</b>	<b>Excelente</b>

Fuente: Elaborado por el Autor para la investigación.

Escala Valorativa				
<b>DEFICIENTE</b> 00 – 20	<b>REGULAR</b> 21 – 40	<b>BUENA</b> 41 – 60	<b>MUY BUENA</b> 61 - 80	<b>EXCELENTE</b> 81 – 100

## 3.5. Procesamiento y Análisis de Datos

### 3.5.1. Procesamiento de datos

La información fue procesada en forma computarizada utilizando el paquete estadístico computacional SPSS versión 22 en español y MINITAB, sobre la base de datos con el cual se organizó la información en cuadros para luego representarlos en gráficos. El procesamiento de datos permitió elaborar la matriz de datos con la que se diseñó las tablas y gráficos.

<sup>58</sup> Ávila, B. (1999) *Introducción la Metodología de Investigación, Perú, 1999 p. 30*

### **3.5.2. Análisis e interpretación de datos**

El análisis e interpretación de la información se realizó utilizando la estadística descriptiva (frecuencia, promedio ( $\bar{x}$ ) y porcentaje) para el estudio de las variables en forma independiente y la estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada ( $X^2$ )  $p < 0.05$  % para la prueba de la hipótesis.

**CAPÍTULO IV:  
RESULTADOS**

**A. ANÁLISIS DESCRIPTIVO**

**1. Análisis Nivel del Liderazgo Pedagógico Directivo**

**TABLA N° 1**

**Influencia Idealizada según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa**

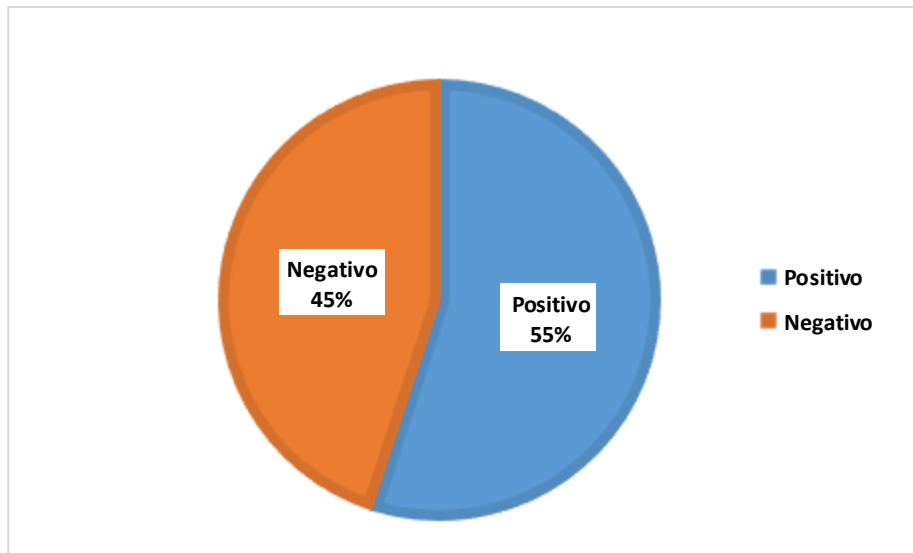
**CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**

N°	INFLUENCIA IDEALIZADA	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%
<b>1</b>	Demuestra autoconfianza	<b>20</b>	<b>45.0</b>	<b>24</b>	<b>55.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>2</b>	Genera lealtad y compromiso con los demás	<b>18</b>	<b>41.0</b>	<b>26</b>	<b>59.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>3</b>	Se comporta en forma honesta	<b>25</b>	<b>57.0</b>	<b>19</b>	<b>43.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>4</b>	Es respetado por lo que hace	<b>30</b>	<b>68.0</b>	<b>14</b>	<b>32.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>5</b>	Produce satisfacción en sus colaboradores	<b>27</b>	<b>61.0</b>	<b>17</b>	<b>39.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>6</b>	Es decidido cuando el asunto lo requiere	<b>19</b>	<b>43.0</b>	<b>25</b>	<b>57.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>7</b>	Es coherente con lo que dice y con lo que hace	<b>23</b>	<b>52.0</b>	<b>21</b>	<b>48.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>8</b>	Es optimista	<b>29</b>	<b>66.0</b>	<b>15</b>	<b>34.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>9</b>	Se comunica con el ejemplo lo que decide	<b>32</b>	<b>73.0</b>	<b>12</b>	<b>27.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>10</b>	Es capaz de escuchar	<b>24</b>	<b>55.0</b>	<b>20</b>	<b>45.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>11</b>	Despierta confianza ante los demás	<b>18</b>	<b>41.0</b>	<b>26</b>	<b>59.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>PROMEDIO ( <math>\bar{x}</math> )</b>		<b>24</b>	<b>55.0</b>	<b>20</b>	<b>45.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Base de datos del Autor

## GRÁFICO N° 1

### Influencia Idealizada según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.



Fuente: Tabla N° 1

En la tabla y gráfico N° 1 se observa: Influencia Idealizada según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 44 (100%) docentes, 24 (55%) docentes manifestaron que el equipo pedagógico-directivo tiene influencia idealizada positiva, predominando con 73%: “Se comunica con el ejemplo lo que decide” y 20 (45%) docentes manifestaron que el pedagógico-directivo tiene influencia idealizada negativa, predominando con 59%: “Genera lealtad y compromiso con los demás”, “Despierta confianza ante los demás”, concluyendo que más del 50% de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016, considera que el equipo pedagógico-directivo tiene influencia idealizada positiva.

**TABLA N° 2**

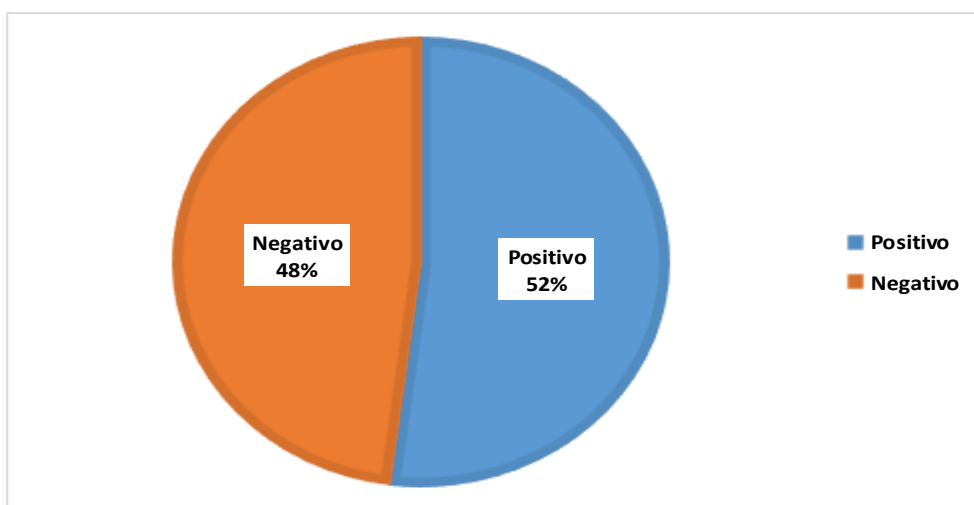
**Consideración Individual según la Percepción de los Docentes de la Institución  
Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**

N°	CONSIDERACION INDIVIDUAL	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%
1	Apoya las propuestas y lo que hacen sus colaboradores	19	43.0	25	57.0	44	100.0
2	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y las necesidades de sus colaboradores	24	55.0	20	45.0	44	100.0
3	Anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas	23	52.0	21	48.0	44	100.0
4	Suele estar a disposición de aquel que lo necesita en cualquier momento	20	45.0	24	55.0	44	100.0
5	Elogia a sus colaboradores cuando hacen un buen trabajo	26	59.0	18	41.0	44	100.0
6	Es accesible con los diferentes miembros de la comunidad	22	50.0	22	50.0	44	100.0
7	Trata a sus colaboradores del mismo modo sin hacer distinciones	25	57.0	19	43.0	44	100.0
<b>PROMEDIO (<math>\bar{x}</math>)</b>		<b>23</b>	<b>52.0</b>	<b>21</b>	<b>48.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Base de datos del Autor

**GRÁFICO N° 2**

**Consideración Individual según la Percepción de los Docentes de la Institución  
Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**



Fuente: Tabla N° 2



En la tabla y gráfico N° 2 se observa: Consideración Individual según La Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 44 (100%) docentes, 23 (52%) docentes manifestaron que el equipo pedagógico-directivo tiene consideración individual positiva, predominando con 57%: “Trata a sus colaboradores del mismo modo sin hacer distinciones” y 21 (48%) docentes manifestaron que el equipo pedagógico-directivo tiene consideración individual negativa, predominando con 57%: “Apoya las propuestas y lo que hacen sus colaboradores”, concluyendo que más del 50% de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016, considera que el equipo pedagógico-directivo tiene consideración individual positiva.

**TABLA N° 3**

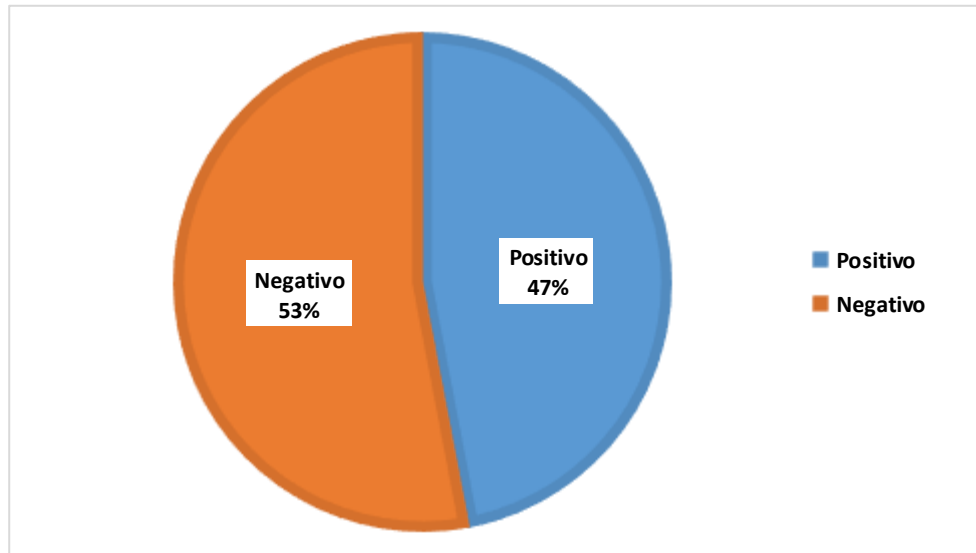
**Estimulación Intelectual según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**

N°	ESTIMULACION INTELECTUAL	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%
1	Anima a sus colaboradores a solucionar problemas y a generar ideas nuevas	15	34.0	29	66.0	44	100.0
2	Anima a sus colaboradores a desarrollar su trabajo dejándoles tomar cada vez más responsabilidades	27	61.0	17	39.0	44	100.0
3	Anima a sus colaboradores a reflexionar sobre la forma de mejorar su trabajo	20	45.0	24	55.0	44	100.0
4	Proporciona a sus colaboradores nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas	19	43.0	25	57.0	44	100.0
5	Propicia en sus colaboradores el desarrollo de sus capacidades	23	52.0	21	48.0	44	100.0
6	Estimula en sus colaboradores el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo diario	18	41.0	26	59.0	44	100.0
7	Facilita que las cosas se hagan antes de imponerlas	20	45.0	24	55.0	44	100.0
8	Anima a sus colaboradores a proponer ideas, a ser creativos	25	57.0	19	43.0	44	100.0
PROMEDIO ( $\bar{x}$ )		21	47.0	23	53.0	44	100.0

Fuente: Base de datos del Autor

### GRÁFICO N° 3

#### Estimulación Intelectual según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.



Fuente: Tabla N° 3

En la tabla y gráfico N° 3 se observa: Estimulación Intelectual según La Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 44 (100%) docentes, 21 (47%) docentes manifestaron que el equipo pedagógico-directivo tiene estimulación intelectual positiva, predominando con 61%: “Anima a sus colaboradores a desarrollar su trabajo dejándoles tomar cada vez más responsabilidades” y 23 (53%) docentes manifestaron que el equipo pedagógico-directivo tiene estimulación intelectual negativa, predominando con 66%: “Anima a sus colaboradores a solucionar problemas y a generar ideas nuevas”, concluyendo que más del 50% de profesores de nivel primaria y secundaria de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016, considera que el equipo pedagógico-directivo tiene estimulación intelectual negativa.

**TABLA N° 4**

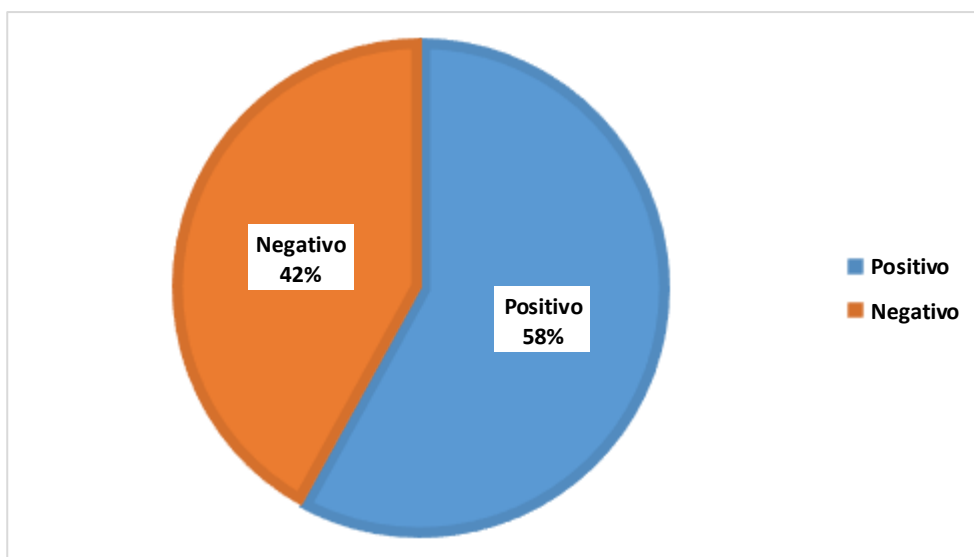
**Motivación Inspiradora según la Percepción de los Docentes de la Institución  
Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**

N°	MOTIVACION INSPIRADORA	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%
1	Implica a sus colaboradores en la realización de los grandes objetivos de la organización	24	55.0	20	45.0	44	100.0
2	Implica a sus colaboradores en cualquier proceso que se generan en la organización para establecer objetivos importantes	25	57.0	19	43.0	44	100.0
3	Crea en sus colaboradores un fuerte sentido de identidad con los objetivos de la organización	26	59.0	18	41.0	44	100.0
4	Desarrolla en sus colaboradores un sentido de identidad con la organización	25	57.0	19	43.0	44	100.0
5	Desarrolla en sus colaboradores un sentido de orgullo de pertenecer a la organización	27	61.0	17	39.0	44	100.0
6	Consigue la confianza de sus colaboradores para lograr los objetivos previstos en la organización	25	57.0	19	43.0	44	100.0
PROMEDIO ( $\bar{x}$ )		25	58.0	19	42.0	44	100.0

Fuente: Base de datos del Autor

**GRÁFICO N° 4**

**Motivación Inspiradora según la Percepción de los Docentes de la Institución  
Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**



Fuente: Tabla N° 4

En la tabla y gráfico N° 4 se observa: Motivación Inspiradora según La Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 44 (100%) docentes, 25 (58%) docentes manifestaron que el equipo pedagógico-directivo tiene motivación inspiradora positiva, predominando con 61%: “Desarrolla en sus colaboradores un sentido de orgullo de pertenecer a la organización” y 19 (42%) docentes manifestaron que el equipo pedagógico-directivo tiene motivación inspiradora negativa, predominando con 45%: “Implica a sus colaboradores en la realización de los grandes objetivos de la organización”, concluyendo que más del 50% de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016, considera que el equipo pedagógico-directivo tiene motivación inspiradora positiva.

**TABLA N° 5**

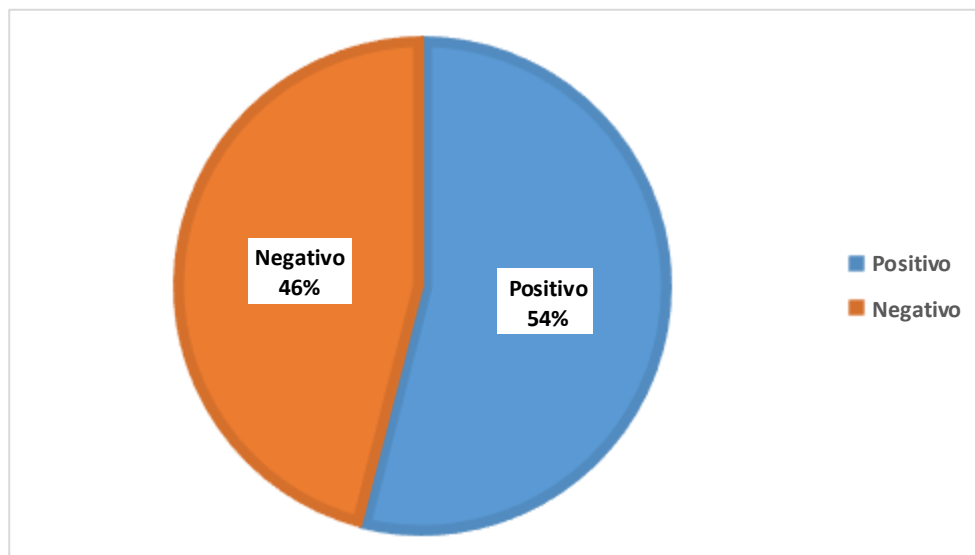
**Tolerancia Psicológica según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**

N°	TOLERANCIA PSICOPEDAGOGICA	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%
1	Es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír de otras personas	23	52.0	21	48.0	44	100.0
2	Tiene sentido del humor	24	55.0	20	45.0	44	100.0
3	Discute abiertamente con sus colaboradores los temas que originan fuertes discrepancias	25	57.0	19	43.0	44	100.0
4	Es creativo planteando varias alternativas coherentes y cálidas de solución a los problemas de la organización	19	43.0	25	57.0	44	100.0
5	Es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz	26	59.0	18	41.0	44	100.0
6	Es tolerante con los errores o defectos de los demás	27	61.0	17	39.0	44	100.0
7	Suele utilizar los errores para aprender y mejorar	22	50.0	22	50.0	44	100.0
8	Proyecta sobre los demás los efectos de su posible estrés	24	55.0	20	45.0	44	100.0
PROMEDIO ( $\bar{x}$ )		24	54.0	20	46.0	44	100.0

Fuente: Base de datos del Autor

## GRÁFICO N° 5

### Tolerancia Psicológica según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.



Fuente: Tabla N° 5

En la tabla y gráfico N° 5 se observa: Tolerancia Psicológica según La Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 44 (100%) docentes, 24 (54%) docentes que el equipo pedagógico-directivo tiene Tolerancia Psicológica positiva, predominando con 61%: “Es tolerante con los errores o defectos de los demás” y 20 (46%) docentes manifestaron que el equipo pedagógico-directivo tiene Tolerancia Psicológica negativa, predominando con 57%: “Es creativo planteando varias alternativas coherentes y cálidas de solución a los problemas de la organización”, concluyendo que más del 50% de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016, considera que el equipo pedagógico-directivo tiene tolerancia psicológica positiva.

**TABLA N° 6**

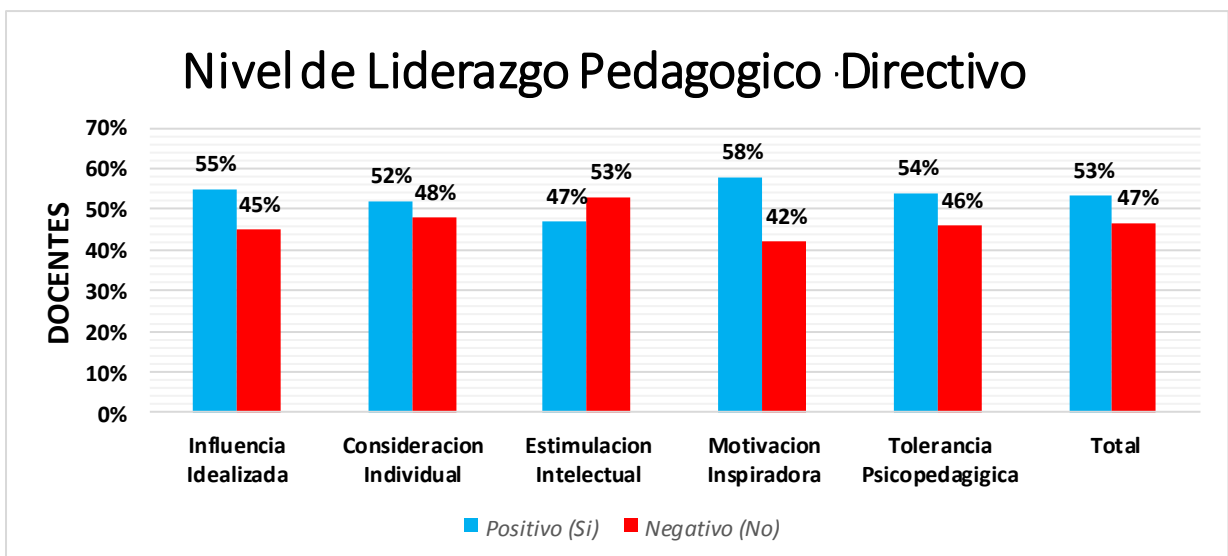
**El Nivel de Liderazgo Pedagógico Directivo según Percepción de los Docentes de la de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**

N°	NIVEL DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO-DIRECTIVO	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%
1	Influencia Idealizada	24	55.0	20	45.0	44	100.0
2	Consideración Individual	23	52.0	21	48.0	44	100.0
3	Estimulación Intelectual	21	47.0	23	53.0	44	100.0
4	Motivación Inspiradora	25	58.0	19	42.0	44	100.0
5	Tolerancia Psicopedagógica	24	54.0	20	46.0	44	100.0
PROMEDIO ( $\bar{x}$ )		23	53.0	21	47.0	44	100.0

Fuente: Tabla 1, 2, 3, 4, 5

**GRÁFICO N° 6**

**El Nivel de Liderazgo Pedagógico Directivo según Percepción de los Docentes de la de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**



Fuente: Tabla N° 6

En la tabla y gráfico N° 6 se observa: El Nivel de Liderazgo Pedagógico Directivo, según Percepción de los Docentes de la de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista - 2016 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 44 (100%) docentes, **23 (53%) docentes manifestaron que el nivel de liderazgo pedagógico del directivo es positiva**, predominando con 58%: “Motivación Inspiradora” y 21 (47%) docentes manifestaron que el nivel de liderazgo pedagógico del directivo es negativa, predominando con 53%: “Estimulación Intelectual”, **concluyendo que más del 50% de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista - 2016, aprueban la gestión del equipo pedagógico de los Directivos.**

Con estos resultados se logró el objetivo específico: Identificar el nivel de liderazgo pedagógico en los directivos, según la percepción de los docentes, de la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.

También se prueba la hipótesis específica que dice: El nivel de liderazgo pedagógico del directivo, según la percepción de los docentes de la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016, es en mayor porcentaje positivo.

## 2. Análisis del Nivel del Desempeño Docente

**TABLA N° 7**

**Aspectos Pedagógicos según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**

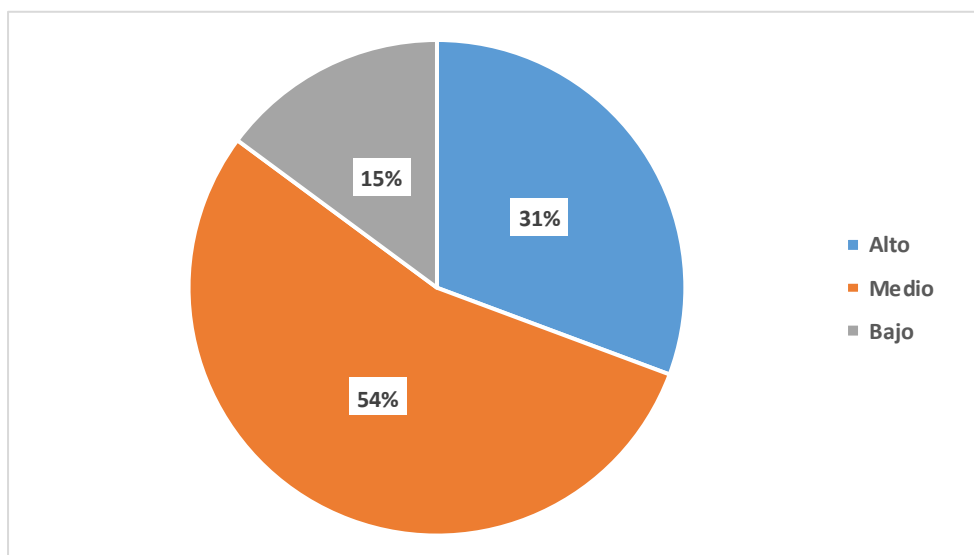
ASPECTOS PEDAGÓGICOS		ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>1</b>	Usted demuestra que domina la temática en su curso	<b>16</b>	<b>36.0</b>	<b>25</b>	<b>57.0</b>	<b>3</b>	<b>7.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>2</b>	Usted trata que sus clases sean interesantes	<b>14</b>	<b>32.0</b>	<b>29</b>	<b>66.0</b>	<b>1</b>	<b>2.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>3</b>	Comunica en forma clara sus ideas y reflexiones	<b>23</b>	<b>52.0</b>	<b>19</b>	<b>43.0</b>	<b>2</b>	<b>5.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>4</b>	Utiliza diferentes formas de trabajo en clase que favorecen el aprendizaje	<b>10</b>	<b>23.0</b>	<b>18</b>	<b>41.0</b>	<b>16</b>	<b>36.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>5</b>	Utiliza diferentes formas de evaluación (reportes, ensayos, participación en clase, trabajo en equipo, proyectos entre otros.	<b>8</b>	<b>18.0</b>	<b>30</b>	<b>68.0</b>	<b>6</b>	<b>14.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>6</b>	Percibe que sus alumnos se aburren y distraen en clases por ello les tiene que llamar la atención	<b>10</b>	<b>23.0</b>	<b>23</b>	<b>52.0</b>	<b>11</b>	<b>25.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>PROMEDIO (<math>\bar{x}</math>)</b>		<b>14</b>	<b>31.0</b>	<b>24</b>	<b>55.0</b>	<b>7</b>	<b>15.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Base de datos del Autor

## GRÁFICO N° 7

### Aspectos Pedagógicos según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa

#### CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.



Fuente: Tabla N° 7

En la tabla y gráfico N° 7 se observa: Aspectos Pedagógicos según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 44 (100%) Docentes, 14 (31%) docentes manifestaron que tienen aspectos pedagógicos alto, 24 (55%) docentes manifestaron que tienen aspectos pedagógicos medio, y 7 (15%) docentes manifestaron que tienen aspectos pedagógicos bajo, concluyendo según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016, que el aspecto pedagógico más sobresaliente es el medio, predominando con un 68% la actividad: “Utiliza diferentes formas de evaluación (reportes, ensayos, participación en clase, trabajo en equipo, proyectos entre otros)”.



**TABLA N° 8**

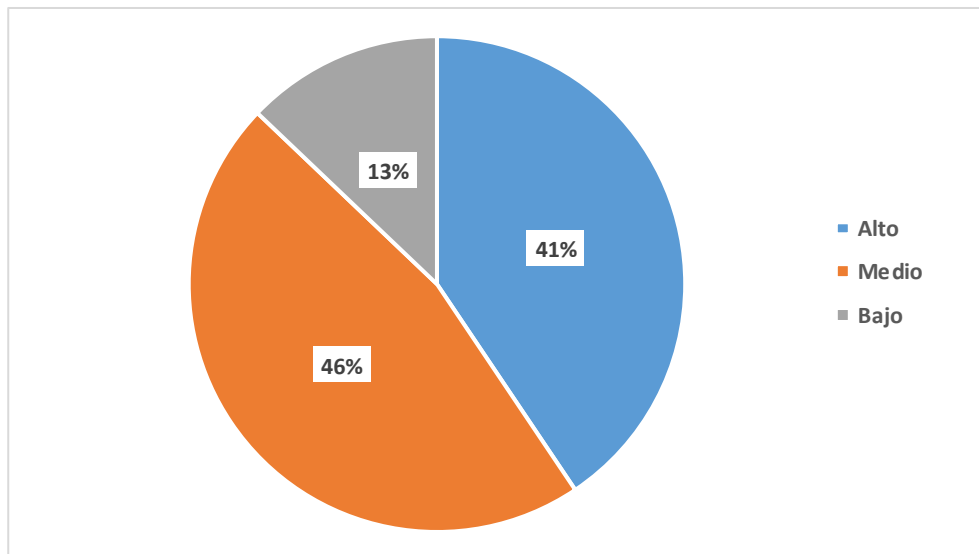
**Aspectos Emocional según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa  
CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**

ASPECTOS EMOCIONALES		ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>1</b>	Todo lo aprendido lo aplica con sus alumnos	20	45.0	19	43.0	5	11.0	44	100.0
<b>2</b>	Genera en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje	17	39.0	24	55.0	3	7.0	44	100.0
<b>3</b>	El tema que va a tratar le motiva a que busque información adicional	14	32.0	27	61.0	3	7.0	44	100.0
<b>4</b>	Promueve los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración	14	32.0	17	39.0	13	30.0	44	100.0
<b>5</b>	Está disponible para resolver dudas o consultas de sus estudiantes en horas fuera de clase	23	52.0	17	39.0	4	9.0	44	100.0
<b>6</b>	Promueve con responsabilidad el cuidado del medio ambiente	20	45.0	19	43.0	5	11.0	44	100.0
PROMEDIO ( $\bar{x}$ )		18	41.0	21	47.0	6	13.0	44	100.0

Fuente: Base de datos del Autor

**GRÁFICO N° 8**

**Aspectos Emocionales según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa  
CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**



Fuente: Tabla N° 8

En la tabla y gráfico N° 8 se observa: Aspectos Emocional según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 44 (100%) docentes, 18 (41%) docentes manifestaron que tienen aspectos emocionales alto, 21 (47%) docentes manifestaron que tienen aspectos emocionales medio, y 6 (13%) docentes manifestaron que tienen aspectos emocionales bajo, concluyendo según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016, que el aspecto emocional más sobresaliente es el medio, predominando con un 61% la actividad: “El tema que va a tratar le motiva a que busque información adicional”.

**TABLA N° 9**

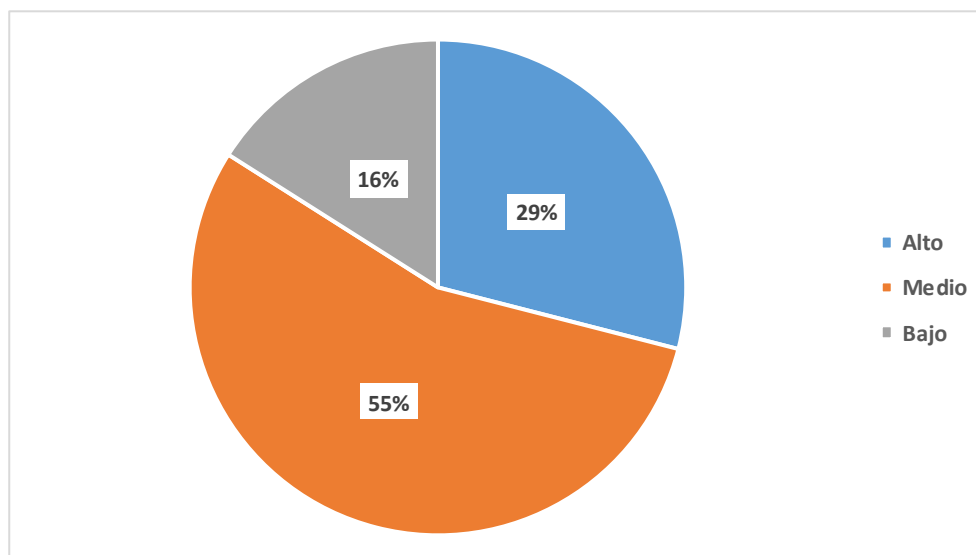
**Responsabilidad Funcional según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**

	RESPONSABILIDAD FUNCIONAL	ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>1</b>	Realiza proyectos de investigación.	<b>22</b>	<b>50.0</b>	<b>19</b>	<b>43.0</b>	<b>3</b>	<b>7.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>2</b>	Cumple con el horario de clase establecido.	<b>17</b>	<b>39.0</b>	<b>22</b>	<b>50.0</b>	<b>5</b>	<b>11.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>3</b>	Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su Institución.	<b>15</b>	<b>34.0</b>	<b>27</b>	<b>61.0</b>	<b>2</b>	<b>5.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>4</b>	Participa en los comités, consejos, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional.	<b>8</b>	<b>18.0</b>	<b>23</b>	<b>52.0</b>	<b>13</b>	<b>30.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>5</b>	Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) de formación y actualización docente y de su disciplina.	<b>10</b>	<b>23.0</b>	<b>20</b>	<b>45.0</b>	<b>14</b>	<b>32.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>6</b>	Planifica sus sesiones de clase secuencialmente.	<b>5</b>	<b>11.0</b>	<b>35</b>	<b>80.0</b>	<b>4</b>	<b>9.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
	<b>PROMEDIO (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>13</b>	<b>29.0</b>	<b>24</b>	<b>55.0</b>	<b>7</b>	<b>16.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Base de datos del Autor

## GRÁFICO N° 9

### Responsabilidad Funcional según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.



Fuente: Tabla N° 9

En la tabla y gráfico N° 9 se observa: Responsabilidad Funcional según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 44 (100%) Docentes, 13 (29%) Docentes manifestaron que tienen responsabilidad funcional alto, 24 (55%) Docentes manifestaron que tienen responsabilidad funcional medio, y 7 (16%) Docentes manifestaron que tienen responsabilidad funcional bajo, concluyendo según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016, que la responsabilidad funcional más sobresaliente es el medio, predominando con un 80% la actividad: “Planifica sus sesiones de clase secuencialmente.”.

**TABLA N° 10**

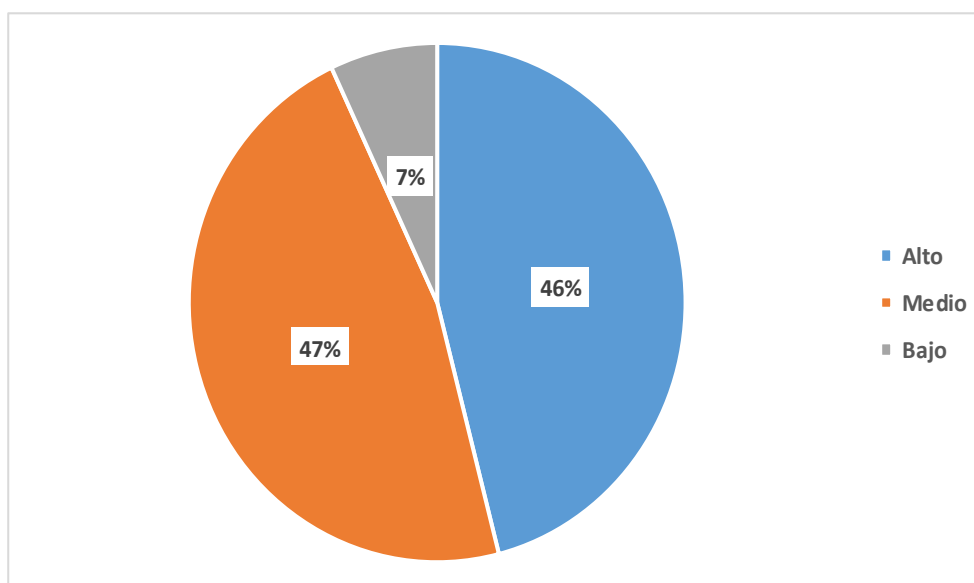
**Relaciones Interpersonales según Percepción de los Docentes de la Institución  
Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016**

RELACIONES INTERPERSONALES	ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>1</b> Demuestra respeto por las ideas de sus alumnos	26	59.0	18	41.0	0	0.0	44	100.0
<b>2</b> Utiliza el espacio del curso para que el estudiantado realice investigación de acuerdo con su propio interés	27	61.0	14	32.0	3	7.0	44	100.0
<b>3</b> Propicia un ambiente adecuado	20	45.0	22	50.0	2	5.0	44	100.0
<b>4</b> Mantiene buenas relaciones humanas con el grupo de estudiantes	14	32.0	30	68.0	0	0.0	44	100.0
<b>5</b> Propone actividades que le permite desarrollar algunas de estas habilidades: analizar, comparar, clasificar, pensar de manera crítica o ser creativo	16	36.0	23	52.0	5	11.0	44	100.0
<b>6</b> Sus ideas se desarrollan en un ambiente de cordialidad	19	43.0	16	36.0	9	20.0	44	100.0
PROMEDIO ( $\bar{x}$ )	20	46.0	21	47.0	3	7.0	44	100.0

Fuente: Base de datos del Autor

**GRÁFICO N° 10**

**Relaciones Interpersonales según Percepción de los Docentes de la Institución  
Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**



Fuente: Tabla N° 10

En la tabla y gráfico N° 10 se observa: Relaciones Interpersonales según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 44 (100%) docentes, 20 (46%) Docentes manifestaron que tienen relaciones interpersonales alto, 21 (47%) Docentes manifestaron que tienen relaciones interpersonales Media, y 3 (7%) Docentes manifestaron que tienen Relaciones Interpersonales bajo, concluyendo según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016, que las relaciones interpersonales más sobresaliente es el medio, predominando con un 68% la actividad: “Mantiene buenas relaciones humanas con el grupo de estudiantes”.

**TABLA N° 11**

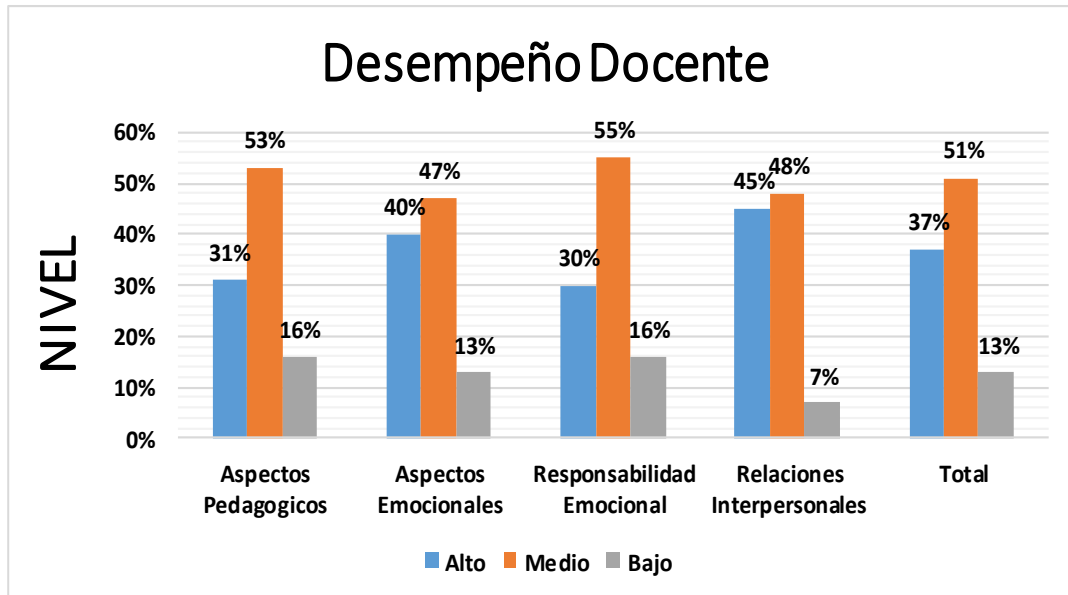
**El Nivel del Desempeño Docente según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.**

DESEMPEÑO DOCENTE		ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>1</b>	Aspectos Pedagógicos	<b>14</b>	<b>31.0</b>	<b>24</b>	<b>53.0</b>	<b>7</b>	<b>16.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>2</b>	Aspectos Emocionales	<b>18</b>	<b>40.0</b>	<b>21</b>	<b>47.0</b>	<b>6</b>	<b>13.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>3</b>	Responsabilidad Emocional	<b>13</b>	<b>30.0</b>	<b>24</b>	<b>55.0</b>	<b>7</b>	<b>16.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
<b>4</b>	Relaciones Interpersonales	<b>20</b>	<b>45.0</b>	<b>21</b>	<b>48.0</b>	<b>3</b>	<b>7.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>
PROMEDIO ( $\bar{x}$ )		<b>16</b>	<b>37.0</b>	<b>23</b>	<b>51.0</b>	<b>6</b>	<b>13.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Tabla 7, 8, 9, 10

## GRÁFICO N° 11

### El Nivel del Desempeño Docente según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.



Fuente: Tabla N° 11

En la tabla y gráfico N° 11 se observa: El Nivel del Desempeño Docente según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 44 (100%) docentes, 16 (37%) Docentes manifestaron que tienen desempeño docente alto, 23 (51%) Docentes manifestaron que tienen desempeño docente medio, y 6 (13%) docentes manifestaron que tienen desempeño docente bajo, concluyendo que el desempeño docente, más sobresaliente es el aspecto medio, predominando con un 55% la actividad: “Responsabilidad Emocional”.

Con estos resultados se logró el objetivo específico: Identificar el nivel de desempeño docente, según su percepción, de la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016. También se prueba la hipótesis específica que dice: El nivel de desempeño docente, según su percepción, de la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016, es en mayor porcentaje medio.

## B. ANÁLISIS INFERENCIAL

### Correlación entre Nivel Liderazgo Pedagógico Directivo y Desempeño Docente

TABLA N° 12

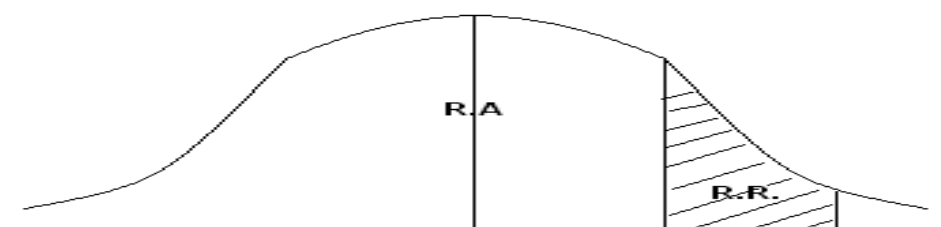
Nivel del Liderazgo Directivo según Desempeño Docente, Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016.

NIVEL DEL LIDERAZGO DIRECTIVO	DESEMPEÑO DOCENTE						TOTAL	
	ALTO		MEDIO		BAJO		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Positivo. Si	9	20.0	14	32.0	-	-	23	52.0
Negativo. No	7	16.0	8	18.0	6	14.0	21	48.0
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>36.0</b>	<b>22</b>	<b>50.0</b>	<b>6</b>	<b>14.0</b>	<b>44</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Tabla 6, 11

$$X^2_c = 7.81, \quad X^2_t = 5.99 \quad gl = 2, p < 0.05\%$$

$$X^2_c = 7.81 > X^2_t = 5.99$$



$$X^2_t = 5.99 \quad X^2_c = 7.81$$

$X^2_c > X^2_t$  Existe relación significativa entre el nivel del Liderazgo Pedagógico Directivo y Desempeño Docente.

Magnitud de relación entre las variables:

$$C = \sqrt{\frac{X^2C}{X^2C + N}} = \sqrt{\frac{7.81}{7.81 + 44}}$$

$$C = \sqrt{\frac{7.81}{51.81}} = \sqrt{0.15} = 0.39\% \text{ Magnitud de Relación Moderada}$$

Al aplicar el coeficiente de contingencia se obtuvo  $C = 39\%$  lo que indica que las variables Liderazgo Pedagógico Directivo y Desempeño Docente están correlacionadas con una magnitud de relación moderada, aceptando la hipótesis de investigación: Existe una relación significativa entre el nivel del liderazgo pedagógico-directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.

En la tabla N° 12, Nivel del Liderazgo Pedagógico Directivo según Desempeño Docente, Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista 2016 y es el siguiente:

- Al analizar el Nivel de Liderazgo Pedagógico Directivo Positivo se observa que de 23 (52%) Docentes, 9 (20%) docente, tuvieron desempeño docente alto, 14 (32%) docente, tuvieron desempeño docente medio.
- Al analizar el Nivel de Liderazgo Pedagógico Directivo Negativo se observa que de 21 (48%) docentes, 7 (16%) docentes tuvieron desempeño docente alto, 8 (18%) docente tuvieron desempeño docente medio, 6 (14%) docente tuvieron desempeño docente bajo.
- Para determinar que existe correlación entre Nivel del Liderazgo Pedagógico Directivo y Desempeño Docente se empleó la estadística inferencial no paramétrica chi cuadrada ( $X^2$ ) obteniendo  $X^2c = 7.81$ ,  $X^2t = 5.99$ ,  $gl = 4$ ,  $p < 0.05\%$ , observando que  $X^2c > X^2t$ . concluyendo que existe relación entre Nivel del Liderazgo Pedagógico-Directivo y Desempeño Docente.



- Para determinar la magnitud de relación entre las variables se empleó el coeficiente de contingencia obteniendo:  $C = 39\%$ , aceptando la hipótesis de investigación: Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico-directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.

Con estos resultados se logró el objetivo específico: Correlacionar el liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016. Lográndose también el objetivo general que dice, Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico-directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.

También se prueba la hipótesis específica que dice: Existe una correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico del directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

- **Los resultados obtenidos en la presente investigación resultan válidos**, pues, la aplicación de las técnicas e instrumentos permitieron identificar el Nivel del Liderazgo Pedagógico Directivo, así como conocer el Desempeño Docente según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista – 2016.
  
- Al realizar el análisis sobre el Nivel del Liderazgo Pedagógico Directivo según la Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista - 2016, se encontró que el **53% de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista - 2016, aprueban la gestión del equipo pedagógico de los Directivos**, resultado que se asemeja con lo reportado por **Pérez, L. (2002)** en su estudio "**Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de la Educación Básica**", en la que concluye que el estilo democrático del liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación en los docentes, tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. De la misma forma se logró determinar que existe una relación entre el liderazgo del director y la participación del docente.
  
- Al realizar el análisis sobre el Nivel de Desempeño Docente según Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista - 2016, se concluye que en su mayor parte el desempeño docente es medio, con un resultado del 51% según el autorreflexión de los docentes. Resultado que se asemeja con lo reportado por **Pérez, L. (2002)**, cuando precisa que su investigación logró determinar que **existe una relación entre el liderazgo del director y la participación del docente**.
  
- Estos resultados coinciden con **Gil, M. (1989)** en su artículo "**El Liderazgo como una de las Funciones de la Dirección**", que expresa que los líderes van adoptando un compromiso personal y actuando hacia objetivos; entonces plantea que los

directivos deben ser todos líderes. Al respecto el **Ministerio de Educación** pone énfasis en que toda institución educativa necesita liderazgo directivo, es decir, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Con docentes que contribuyan eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones de su desarrollo humano de manera colegiada, reflexiva, racional y ética.

- Es importante observar que el liderazgo pedagógico directivo es positivo con un desempeño docente de nivel medio, producto de la percepción y autopercepción de los docentes. Con un clima institucional de estas condiciones es posible lograr más y mejores aprendizajes de calidad que garanticen mayor competitividad y excelentes resultados frente a los retos tales como la ECE, PISA, etc.; que tienen por objeto evaluar la capacidad de los estudiantes para utilizar sus conocimientos y habilidades frente a los desafíos de la vida en un mundo globalizado.
- Al realizar el análisis inferencial mediante la aplicación de la prueba estadística inferencial no paramétrica chi cuadrada ( $X^2$ ) se encontró  $X^2_c = 7.81$ ,  $X^2_t = 5.99$ ,  $gl = 2$ ,  $p < 0.05\%$ , siendo  $X^2_c > X^2_t$ . concluyendo que existe relación entre Nivel del Liderazgo Pedagógico-Directivo y Desempeño Docente, Percepción de los Docentes de la Institución Educativa CEUNAP del Distrito de San Juan Bautista - 2016. resultado que se asemeja con lo reportado Pérez, L. (2002), cuando en la investigación “Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de la Educación Básica” concluye que existe una relación entre el liderazgo del director y la participación del docente.
- Al realizar el análisis inferencial mediante la aplicación de la prueba estadística inferencial no paramétrica chi cuadrada ( $X^2$ ) se encontró  $X^2_c = 7.81$ ,  $X^2_t = 5.99$ ,  $gl = 2$ ,  $p < 0.05\%$ , siendo  $X^2_c > X^2_t$ . concluyendo que existe relación entre nivel de liderazgo pedagógico-directivo y desempeño docente con una magnitud de relación 39% (magnitud de relación moderada) aceptando la hipótesis de investigación: Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico-directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año - 2016.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. CONCLUSIONES

- El nivel de liderazgo pedagógico-directivo fue **positiva**, según la percepción de los docentes de la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.
- El nivel del desempeño docente fue **medio**, según percepción de los docentes de la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.
- El nivel del liderazgo directivo se relaciona moderadamente con una magnitud de 39% con el desempeño docente, según percepción de los docentes de la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.
- El nivel del liderazgo pedagógico directivo se relaciona con el desempeño docente, según percepción de los docentes de la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016, al obtener  $X^2_c = 7.81 > X^2_t = 5.99$ ,  $gl = 2$ ,  $p < 0.05\%$ . La aplicación de los instrumentos del nivel de liderazgo pedagógico-directivo y desempeño docente se trabajó considerando su uso, tiempo y preferencias.
- El liderazgo pedagógico del directivo en la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juna bautista durante el año 2016 es **positivo** y se **relaciona moderadamente** con el desempeño docente. Además, **existe un alto nivel de fortaleza en la motivación inspiradora** con sus colaboradores y **un nivel negativo en el aspecto de estimulación intelectual** con sus colaboradores.

## 6.2. RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos permiten plantear las siguientes recomendaciones:

- El liderazgo pedagógico directivo en la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016, tiene su principal fortaleza en la **Motivación Inspiradora** con sus colaboradores. Se recomienda que hagan un mejor aprovechamiento de este excelente clima de convivencia que existe en la Institución porque sentir identidad con la organización y con sus objetivos es la fuerza que se necesita para lograr aprendizajes de calidad y mayor competitividad en el mundo globalizado en el que vivimos.
- Se encuentra que existe un nivel positivo de liderazgo pedagógico directivo en la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016. Sin embargo, se recomienda trabajar con mayor interés la **Estimulación Intelectual** con los colaboradores, ejerciendo un liderazgo que incentive la generación de ideas nuevas, independencia en la toma de decisiones, trabajo en equipo y el desarrollo de la creatividad en la solución de problemas.
- En el Marco de la Evaluación tanto de Directivos, Docentes y Estudiantes; se hace indispensable que participen en talleres de capacitación y actualización presenciales y virtuales en los temas de su competencia. Considero que, si los directivos, docentes y estudiantes socializaran con mayor interés los temas y las estrategias que el Ministerio de Educación tiene como lineamientos, existieran mejores resultados.
- Estoy firmemente convencido, que los líderes se hacen a partir de su nacimiento, y que debemos hacer la combinación de los estilos y de las formas de ejercer el liderazgo en lo pedagógico-directivo en aras de concretar los objetivos de la I.E y de la Educación en nuestro país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Díaz, F. y Hidalgo, V. (2008) “Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural” Universidad de Granada.
2. Pedraja, J. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Facultad de Ingeniería. UTA. Vol. 12, N° 2 Chile, p. 63
3. Peña, L. (1990). El Concepto de Líder. El Maestro como Líder. Editorial Monte Ávila. Caracas, Venezuela, p, 70
4. Pérez, J. (1996). El Liderazgo y la Gerencia. Revista Universidad EAFIT. M° 102. Bogotá. Colombia, p. 82
5. Pérez, L. (2002) "Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de la educación básica". Caracas, Venezuela, pp. 26 p. 5
6. Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008) “Mejorar el Liderazgo Institucional de la OCDE”. Reino Unido.
7. Gil, M. (1998). "El Liderazgo como una de las funciones de la Dirección, artículo en línea.
8. Mansilla, J. (2007, 91) Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos.
9. Mansilla J. (2007) Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la Institución “Inmaculada Concepción”.” Lima: “UNMSM” Pág. 103. 376.
10. Zarate, D. (2011) Liderazgo directivo y el desempeño docente en Instituciones Educativas de primaria del Distrito de Independencias, Lima. Universidad nacional de San Marcos.
11. Arahuanaza, M. y Ríos, J. (2011) El liderazgo directivo en docentes de primaria – Institución Educativa “Generalísimo Don José de San Martín” y “Petronila Perea de Ferrando”. Punchana 2011. Loreto – Perú, p. 63

12. Farro, C. (1998) Gerencia de Instituciones Educativas hacia la calidad total, S/E, Lima - Perú, pp.220, p. 53
13. Kreitner, R. (1997) Comportamiento de las Organizaciones, Tercera Edición, Editorial Mac Graw Hill, México, pp. 250, p. 87
14. Fielden, J. (1998) La formación del personal de la Educación Superior, Una visión permanente, Paris, pp. 185, p. 105
15. Bernal, J. (2000) Liderar y cambio. El liderazgo transformacional. Zaragoza, pp. 250. p. 78
16. Grinber, G. (1999) Desafíos y posibilidades para el futuro de la Educación, España, pp. 320, p. 120
17. Hellriegel Don (2005). Administración. México. DF.: Internacional Thomson Editores. Pág. 418 (BC de San Marcos) HD 31 H37 2005.
18. Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658- Ch54
19. Chiavenato, I. (2002). Administración. 3era edición. Bogotá: MC Graw Hill. Pág. 315, 318 (B. Publica de Lima) 658- C548 2002.
20. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma edición. México: Mc Graw Hill. Pág. 106 (B. Publica de Lima) 658 Ch548 2006.
21. Minedu (2013). Marco de Buen Desempeño Directivo. Lima, pág. 33
22. Minedu (2013) Marco de Buen Desempeño Directivo. Lima, pág. 34 - 35
23. Valdés, H. (2004). Desempeño del maestro y su evaluación. Cuba: Editorial pueblo y educación.
24. Valdés, H. (2009). Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes. Lima: Consejo Nacional de Educación. (p.13).
25. Montenegro, A. (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio. (p. 18).
26. Montenegro A, (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio. (p.23).
27. Nieves, F. (19997) Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, estado Aragua. Paradigma, R. ISSN 1011-2251, N°. 2
28. Klingner, E. y Nalbandian, J. (2002). Administración del Personal en el Sector Público. México, ELIAC. (p.252).

29. Klingner, E. y Nalbandian, J. (2002). Administración del Personal en el Sector Público. México, ELIAC. (p.253).
30. Maciel, C. (2005, agosto). La Formación Docente: Mitos Problemas y Realidades, en Protagonismo Docente en el Cambio Educativo, PRELAC, 1, p. 80.
31. Valdés, H. (2009). Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes. Lima: Consejo Nacional de Educación. (p.13).
32. Murillo, J. y Cuenca, R. (2007). Clima institucional y liderazgo. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE). (p.123).
33. La Asociación chilena de municipalidades y el colegio de profesores de Chile (2001, citado por Montenegro, 2003) Evaluación del Desempeño Docente. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio. (p. 2).
34. Valdés, H. (2004). El desempeño del maestro docente y su evaluación. La Habana: Pueblo y Educación.
35. Viñas, J. (2004) Conflictos en los Centros Educativos. España: Editorial GRAO.
36. Mateo J. (2005) La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas. Barcelona-España: Editorial Horsori (p.241).
37. Valdés, H. (2004). Desempeño del maestro y su evaluación. Cuba: Editorial pueblo y educación. (p. 6).
38. Valdés, H. (2004). Desempeño del maestro y su evaluación. Cuba: Editorial pueblo y educación. (p. 58).
39. Sánchez, C. (2008) Investigación acción: una metodología para estudiar el hecho educativo en el aula. Lima: Fondo editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (p.143).
40. Valdés, H. (2004). Desempeño del maestro y su evaluación. Cuba: Editorial pueblo y educación
41. Valdés, H. (2004). Desempeño del maestro y su evaluación. Cuba: Editorial pueblo y educación (p. 61).
42. Valdés, H. (2004). Desempeño del maestro y su evaluación. Cuba: Editorial pueblo y educación (P. 66).
43. Valdés, H. (2004). Desempeño del maestro y su evaluación. Cuba: Editorial pueblo y educación (p.69).
44. Minedu (2013). Marco de Buen Desempeño Docente, p. 25
45. Minedu (2013). Marco de Buen Desempeño Docente, Pp. 54



46. Minedu (2013). Marco de Buen Desempeño Docente, Pág. 14-16
47. Minedu (2009). Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular. Lima-Perú. Pág. 18.
48. Congreso de la República (2003). Ley General de Educación. Ley Nro. 28044. Art. 55°
49. Minedu (2013). Marco de Buen Desempeño Docente. MINEDU. Pág. 25
50. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la Administración. México: Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana.
51. Congreso de la República (2003). Ley General de Educación. Ley Nro. 28044. Art. 56°
52. Minedu (2013). Marco del Buen Desempeño Docente., Lima-Perú, pág. 13.
53. Leithwood (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación - MDDD 2013, pág. 13.
54. Congreso de la República (2003) Ley General de Educación. Ley Nro. 28044. Art. 66°
55. Tores, C. (1998) Metodología de la Investigación Científica. Lima - Perú 1998 p. 139
56. Hernández, R. (2006) Metodología de la Investigación Científica. México, 2006, p. 205
57. Sánchez, H. y Reryes, C. (1989) Metodología y Diseños en La Investigación Científica. Lima – Perú, 1989, p. 64
58. Ávila. B. (1999) Introducción la Metodología de Investigación, Perú, 1999 p. 30

## **ANEXOS**

Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

Anexo N° 02: Cuestionario de preguntas para medir el Liderazgo Pedagógico del Directivo

Anexo N° 03: Cuestionario de preguntas para medir el Desempeño Docente

Anexo N° 04. Ficha de validación del instrumento (1) por el experto

Anexo N° 05. Ficha de validación del instrumento (2) por el experto

**ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: “LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CEUNAP, SAN JUAN BAUTISTA – 2016”**

**AUTOR: Bach. CURICO SILVA, Luis Humberto**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>A. Problema General:</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016?</p> <p><b>B. Problemas Específicos:</b> 1.- ¿Cuál es el nivel de ejercicio de liderazgo pedagógico en los directivos de la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016? 2.- ¿Cuál es el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016? 3.- ¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016?</p>	<p><b>A. Objetivo General:</b> Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.</p> <p><b>B. Objetivos Específicos:</b> 1.- Identificar el nivel de liderazgo pedagógico en los directivos, según la percepción de los docentes, de la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016. 2.- Identificar el nivel de desempeño docente, según su percepción, de la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016. 3.- Correlacionar el liderazgo directivo con el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.</p>	<p><b>A. Hipótesis General:</b> Hi: Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.</p> <p><b>B. Hipótesis Específicas</b> 1.- El nivel de liderazgo pedagógico del directivo, según la percepción de los docentes de la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016, es en mayor porcentaje positivo. 2.- El nivel de desempeño docente, según su percepción, de la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016, es en mayor porcentaje medio. 3.- Existe una correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico del directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa CEUNAP del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.</p>	<p><b>X:</b> <b>Liderazgo pedagógico del directivo</b></p>	<p><b>1. INFLUENCIA IDEALIZADA</b></p> <p>1.1. Demuestra autoconfianza 1.2. Genera lealtad y compromiso con los demás 1.3. Se comporta en forma honesta 1.4. Es respetado por lo que hace 1.5. Produce satisfacción en sus colaboradores 1.6. Es decidido cuando el asunto lo requiere 1.7. Es coherente con lo que dice y con lo que hace 1.8. Es optimista 1.9. Se comunica con el ejemplo lo que decide 1.10. Es capaz de escuchar 1.11. Despierta confianza ante los demás</p> <p align="right">Promedio ( <b>X</b> )</p> <p><b>2. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL</b></p> <p>2.1. Apoya las propuestas y lo que hacen sus colaboradores 2.2. Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de sus colaboradores 2.3. Anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas 2.4. Suele estar a disposición de aquel que lo necesita en cualquier momento 2.5. Elogia a sus colaboradores cuando hacen un buen trabajo 2.6. Es accesible con los diferentes miembros de la comunidad 2.7. Trata a sus colaboradores del mismo modo sin hacer distinciones</p> <p align="right">Promedio ( <b>X</b> )</p> <p><b>3. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b></p> <p>3.1. Anima a sus colaboradores a solucionar problemas y a generar ideas nuevas 3.2. Anima a sus colaboradores a desarrollar su trabajo dejándoles tomar cada vez más responsabilidades 3.3. Anima a sus colaboradores a reflexionar sobre la forma de mejorar su trabajo 3.4. Proporciona a sus colaboradores nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas 3.5. Propicia en sus colaboradores el desarrollo de sus capacidades y posibilidades 3.6. Estimula en sus colaboradores el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo diario 3.7. Facilita que las cosas se hagan antes de imponerlas 3.8. Anima a sus colaboradores a proponer ideas, a ser creativos</p> <p align="right">Promedio ( <b>X</b> )</p> <p><b>4. MOTIVACIÓN INSPIRADORA</b></p> <p>4.1. Implica a sus colaboradores en la realización de los grandes objetivos de la organización 4.2. Implica a sus colaboradores en cualquier proceso que se generan en la organización para establecer objetivos importantes 4.3. Crea en sus colaboradores un fuerte sentido de identidad con los objetivos de la organización 4.4. Desarrolla en sus colaboradores un sentido de identidad con la organización 4.5. Desarrolla en sus colaboradores un sentido de orgullo de pertenecer a la organización 4.6. Consigue la confianza de sus colaboradores para lograr los objetivos previstos en la organización</p> <p align="right">Promedio ( <b>X</b> )</p> <p><b>5. TOLERANCIA PSICOLÓGICA</b></p> <p>5.1. Es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír de otras personas 5.2. Tiene sentido del humor 5.3. Discute abiertamente con sus colaboradores los temas que originan fuertes discrepancias 5.4. Es creativo planteando varias alternativas coherentes y cálidas de solución a los problemas de la organización 5.5. Es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz 5.6. Es tolerante con los errores o defectos de los demás 5.7. Suele utilizar los errores para aprender y mejorar 5.8. proyecta sobre los demás los efectos de su posible estrés</p> <p align="right">Promedio ( <b>X</b> )</p>	<p><b>Tipo de Investigación:</b> El diseño general de la investigación será el no experimental.</p> <p><b>Diseño Específico:</b> Se aplicará el diseño transaccional correlacional.</p> <p><b>Población:</b> Conformada por los todos los docentes (44) de Educación Primaria y Secundaria de la Institución Educativa CEUNAP, del distrito de San Juan Bautista, durante el año 2016.</p> <p><b>Muestra:</b> la muestra estará conformada por 16 docentes del nivel primario y 28 del nivel secundario de la Institución Educativa “CEUNAP” del distrito de San Juan Bautista durante el año 2016, que suman un total de: 44 docentes (100% del total de la población). Las unidades de análisis serán seleccionados mediante el muestreo censal e intencional.</p> <p><b>Técnicas de recolección de datos:</b> - Encuesta: Cuestionario de preguntas para ambas variables.</p> <p><b>Procesamiento y análisis de datos:</b> La información será procesada en forma computarizada utilizando el paquete estadístico computacional SPSS versión 22 en español y MINITAB. Chi Cuadrada (X2) p &lt; 0.05 % para la prueba de la hipótesis.</p>

			<b>Y: Desempeño Docente</b>	Aspectos Pedagógicos		
				Usted demuestra que domina la temática en su curso		
				Usted trata que sus clases sean interesantes		
				Comunica en forma clara sus ideas y reflexiones		
				Utiliza diferentes formas de trabajo en clase que favorecen el aprendizaje		
				Utiliza diferentes formas de evaluación (reportes, ensayos, participación en clase, trabajo en equipo, proyectos entre otros.		
				Percibe que sus alumnos se aburren y distraen en clases por ello les tiene que llamar la atención		
					Promedio ( $\bar{X}$ )	
				Aspecto Emocionalidad		
				Todo lo aprendido lo aplica con sus alumnos.		
				Genera en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje.		
				El tema que va a tratar le motiva a que busque información adicional.		
				Promueve los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración.		
				Está disponible para resolver dudas o consultas de sus estudiantes en horas fuera de clase.		
				Promueve con responsabilidad el cuidado del medio ambiente.		
					Promedio ( $\bar{X}$ )	
				Responsabilidad funcional		
				Realiza proyectos de investigación.		
				Cumple con el horario de clase establecido.		
				Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su Institución.		
				Participa en los comités, consejos, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional.		
				Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) de formación y actualización docente y de su disciplina.		
				Planifica sus sesiones de clase secuencialmente.		
					Promedio ( $\bar{X}$ )	
				Relaciones Interpersonales		
				Demuestra respeto por las ideas de sus alumnos		
				Utiliza el espacio del curso para que el estudiantado realice investigación de acuerdo con su propio interés		
			Propicia un ambiente adecuado			
			Mantiene buenas relaciones humanas con el grupo de estudiantes			
			Propone actividades que le permite desarrollar algunas de estas habilidades: analizar, comparar, clasificar, pensar de manera crítica o ser creativo			
			Sus ideas se desarrollan en un ambiente de cordialidad			
				Promedio ( $\bar{X}$ )		



## Anexo N° 02:

### **Cuestionario de preguntas para medir el liderazgo pedagógico del directivo (Dirigido al Docente)**

#### **Presentación:**

El presente cuestionario tiene por objetivo recoger información sobre el liderazgo pedagógico del directivo de la Institución Educativa Experimental UNAP, con el propósito de verificar su relación con el desempeño docente y aportar a su mejoramiento. En tal sentido, mucho le agradeceré responder las preguntas con objetividad. Los datos serán administrados con estricta reserva y con fines estadísticos de la investigación que estoy realizando para obtener el Título Profesional de Licenciado en Educación, otorgado por la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la UNAP.

#### **Instrucciones:**

Para responder a las preguntas referentes a los **datos del encuestado**, usted tendrá dos modos de efectuarlo:

- Marcar con una equis en el paréntesis correspondiente a la alternativa de respuesta que se ajusta a la realidad.
- Escribir el dato completo en las líneas en blanco en forma clara y precisa.

Para responder a las preguntas de los **datos específicos**, usted tendrá que leer los ítems y luego marcar con una equis en el recuadro de la alternativa que según su criterio es la que mejor refleja la realidad. (Positivo, Sí o Negativo, No).

#### **Datos del encuestado:**

1. I.E. : \_\_\_\_\_
2. Sexo:      Masculino ( )1      Femenino ( )2
3. Edad (En años cumplidos): \_\_\_\_\_
4. Título Profesional: \_\_\_\_\_
5. Condición laboral:      Nombrado ( )1      Contratado ( )2
6. Cargo actual: \_\_\_\_\_

## Datos específicos:

INDICADORES (Expresar su percepción respecto al liderazgo pedagógico del directivo)		POSITIVO SI	NEGATIVO NO
<b>1. INFLUENCIA IDEALIZADA</b>			
1.1.	Demuestra autoconfianza		
1.2.	Genera lealtad y compromiso con los demás		
1.3.	Se comporta en forma honesta		
1.4.	Es respetado por lo que hace		
1.5.	Produce satisfacción en sus colaboradores		
1.6.	Es decidido cuando el asunto lo requiere		
1.7.	Es coherente con lo que dice y con lo que hace		
1.8.	Es optimista		
1.9.	Se comunica con el ejemplo en lo que decide		
1.10.	Es capaz de escuchar		
1.11.	Despierta confianza ante los demás		
Promedio ( $\bar{X}$ )			
<b>2. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL</b>			
2.1.	Apoya las propuestas y lo que hacen sus colaboradores		
2.2.	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y las necesidades de sus colaboradores		
2.3.	Anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas		
2.4.	Suele estar a disposición de aquel que lo necesita en cualquier momento		
2.5.	Elogia a sus colaboradores cuando hacen un buen trabajo		
2.6.	Es accesible con los diferentes miembros de la comunidad		
2.7.	Trata a sus colaboradores del mismo modo sin hacer distinciones		
Promedio ( $\bar{X}$ )			
<b>3. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>			
3.1.	Anima a sus colaboradores a solucionar problemas y a generar ideas nuevas		
3.2.	Anima a sus colaboradores a desarrollar su trabajo dejándoles tomar cada vez más responsabilidades		
3.3.	Anima a sus colaboradores a reflexionar sobre la forma de mejorar su trabajo		
3.4.	Proporciona a sus colaboradores nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas		
3.5.	Propicia en sus colaboradores el desarrollo de sus capacidades		
3.6.	Estimula en sus colaboradores el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo diario		
3.7.	Facilita que las cosas se hagan antes de imponerlas		
3.8.	Anima a sus colaboradores a proponer ideas, a ser creativos		
Promedio ( $\bar{X}$ )			
<b>4. MOTIVACIÓN INSPIRADORA</b>			
4.1.	Implica a sus colaboradores en la realización de los grandes objetivos de la organización		
4.2.	Implica a sus colaboradores en cualquier proceso que se generan en la organización para establecer objetivos importantes		
4.3.	Crea en sus colaboradores un fuerte sentido de identidad con los objetivos de la organización		
4.4.	Desarrolla en sus colaboradores un sentido de identidad con la organización		
4.5.	Desarrolla en sus colaboradores un sentido de orgullo de pertenecer a la organización		
4.6.	Consigue la confianza de sus colaboradores para lograr los objetivos previstos en la organización		
Promedio ( $\bar{X}$ )			
<b>5. TOLERANCIA PSICOLÓGICA</b>			
5.1.	Es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír de otras personas		
5.2.	Tiene sentido del humor		
5.3.	Discute abiertamente con sus colaboradores los temas que originan fuertes discrepancias		
5.4.	Es creativo planteando varias alternativas coherentes y cálidas de solución a los problemas de la organización		
5.5.	Es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz		
5.6.	Es tolerante con los errores o defectos de los demás		
5.7.	Suele utilizar los errores para aprender y mejorar		
5.8.	Proyecta sobre los demás los efectos de su posible estrés		
Promedio ( $\bar{X}$ )			



**UNAP**

**Anexo N° 03:  
Cuestionario de preguntas para medir el desempeño Docente**

**(Dirigido al Docentes)**

**Presentación:**

El presente cuestionario tiene por objetivo recoger información sobre el desempeño docente de la Institución Educativa Experimental UNAP, con el propósito de verificar su relación con el liderazgo del directivo y aportar a su mejoramiento. En tal sentido, mucho le agradeceré responder las preguntas con objetividad. Los datos serán administrados con estricta reserva y con fines estadísticos de la investigación que estoy realizando para obtener el Título Profesional de Licenciados en Educación, otorgado por la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la UNAP.

**Instrucciones:**

Para responder a las preguntas referentes a los **datos del encuestado**, usted tendrá dos modos de efectuarlo:

- Marcar con una equis en el paréntesis correspondiente a la alternativa de respuesta que se ajusta a la realidad.
- Escribir el dato completo en las líneas en blanco en forma clara y precisa.

Para responder a las preguntas de los **datos específicos**, usted tendrá que leer los ítems y luego marcar con una equis en recuadro de la alternativa que según su criterio es la que mejor refleja la realidad: Alto (3), Medio (2) o Bajo (1).

**Datos del encuestado:**

7. I.E. : \_\_\_\_\_
8. Sexo:      Masculino ( )1      Femenino ( )2
9. Edad (En años cumplidos): \_\_\_\_\_
10.    Título profesional: \_\_\_\_\_
11.    Condición laboral:    Nombrado ( )1      Contratado ( )2
12.    Cargo actual: \_\_\_\_\_

## Datos específicos:

<b>DESEMPEÑO DOCENTE</b>				
(Expresar según su propia percepción sobre su desempeño docente)				
<b>ASPECTOS PEDAGÓGICOS</b>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Usted demuestra que domina la temática en su curso			
2	Usted trata que sus clases sean interesantes			
3	Comunica en forma clara sus ideas y reflexiones			
4	Utiliza diferentes formas de trabajo en clase que favorecen el aprendizaje			
5	Utiliza diferentes formas de evaluación (reportes, ensayos, participación en clase, trabajo en equipo, proyectos entre otros.)			
6	Percibe que sus alumnos se aburren y distraen en clases por ello les tiene que llamar la atención			
Promedio ( $\bar{X}$ )				
<b>ASPECTO EMOCIONAL</b>				
7	Todo lo aprendido lo aplica con sus alumnos			
8	Genera en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje			
9	El tema que va a tratar le motiva a que busque información adicional			
10	Promueve los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración			
11	Está disponible para resolver dudas o consultas de sus estudiantes en horas fuera de clase			
12	Promueve con responsabilidad el cuidado del medio ambiente			
Promedio ( $\bar{X}$ )				
<b>RESPONSABILIDAD FUNCIONAL</b>				
13	Realiza proyectos de investigación.			
14	Cumple con el horario de clase establecido.			
15	Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su Institución.			
16	Participa en los comités, consejos, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional.			
17	Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) de formación y actualización docente y de su disciplina.			
18	Planifica sus sesiones de clase secuencialmente.			
Promedio ( $\bar{X}$ )				
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>				
19	Demuestra respeto por las ideas de sus alumnos			
20	Utiliza el espacio del curso para que el estudiantado realice investigación de acuerdo con su propio interés			
21	Propicia un ambiente adecuado			
22	Mantiene buenas relaciones humanas con el grupo de estudiantes			
23	Propone actividades que le permite desarrollar algunas de estas habilidades: analizar, comparar, clasificar, pensar de manera crítica o ser creativo			
24	Sus ideas se desarrollan en un ambiente de cordialidad			
Promedio ( $\bar{X}$ )				



**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (1) POR EL EXPERTO**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombre (s) del Experto : \_\_\_\_\_

Cargo e institución donde labora : \_\_\_\_\_

Nombre del instrumento motivo de evaluación: Anexo N° 04: Cuestionario de preguntas para medir el Liderazgo Pedagógico del Directivo Anteproyecto de Tesis – Título: "LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CEUNAP, SAN JUAN BAUTISTA – 2016"

Autor: CURICO SILVA, Luis Humberto

Bachiller en Educación, Especialidad Ciencias Sociales - Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la UNAP.

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00 – 20				REGULAR 21 – 40				BUENA 41 – 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 – 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado.																				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en habilidades observables.																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance científico pedagógico.																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems.																				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar las variables de estudio.																				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la ciencia pedagógica.																				
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los objetivos, hipótesis e indicadores.																				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la Investigación.																				

**III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD:** \_\_\_\_\_

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**


Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_  
Firma del experto informante

D.N.I. N°. \_\_\_\_\_

Teléf. Móvil N°. \_\_\_\_\_

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (2) POR EL EXPERTO**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del Experto : \_\_\_\_\_

Cargo e institución donde labora : \_\_\_\_\_

Nombre del instrumento motivo de evaluación: Anexo N° 05: Cuestionario de preguntas para medir el Desempeño Docente

Anteproyecto de Tesis – Título: “LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CEUNAP, SAN JUAN BAUTISTA – 2016”

Autor: CURICO SILVA Luis Humberto : \_\_\_\_\_

Bachiller en Educación, Especialidad Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la UNAP.

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00 – 20				REGULAR 21 – 40				BUENA 41 – 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 – 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado.																				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en habilidades observables.																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance científico pedagógico.																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems.																				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar las variables de estudio.																				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la ciencia pedagógica.																				
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los objetivos, hipótesis e indicadores.																				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la Investigación.																				

**III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD:** \_\_\_\_\_

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_  
 Firma del experto informante

D.N.I. N°. \_\_\_\_\_

Teléf. Móvil N°. \_\_\_\_\_