

UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA



TÍTULO DEL INFORME DE TESIS

EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA
DE LIMA METROPOLITANA

AUTORES

BRAVO HERRERA, LUIS ENRIQUE
ORCID:0000-0001-8543-9191

DÁVILA SÁNCHEZ, LUIS FELIPE
ORCID:0000-0003-4358-8900

Tesis para optar al Grado Académico de Maestro en Educación

Mención Gestión Educativa

ASESOR

Mg. Elvis Fernando Tacillo Yauli

LIMA – PERÚ

2020

El presente trabajo lo dedico al amor de mi vida, mi complemento perfecto, mi adorada esposa Lissi Cubas y a mis preciosos hijos.

Luis Bravo

A mis amados padres que me apoyaron en todo momento, a mis familiares y a los amigos que he logrado hacer en esta etapa de mi vida.

Luis Dávila

AGRADECIMIENTO

Nuestra profunda gratitud a nuestro profesor Mg. Elvis Tacillo Yauli por dedicarnos su tiempo y la paciencia para hacer realidad nuestros sueños con esta Maestría; asimismo, a nuestros verdaderos amigos que contribuyeron en este logro.

CONTENIDO

	Página
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Contenido.....	IV
Lista de Tablas.....	VI
Lista de Figuras.....	VII
Resumen.....	VIII
Abstract.....	IX
Introducción.....	10
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Descripción del problema.....	13
1.2. Formulación del problema.....	15
1.3. Justificación.....	15
II. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes.....	17
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	17
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	21
2.2. Bases teóricas.....	26
2.2.1. Definición de liderazgo.....	26
2.2.2. Liderazgo directivo.....	26
2.2.3. Prácticas asociadas al liderazgo escolar.....	30
2.2.4. Características del líder pedagógico.....	38
2.2.5. Las dimensiones del liderazgo educativo.....	39
2.2.6. Definiciones de desempeño docente.....	42
2.2.7. Nueva visión de la profesión docente.....	44
2.2.8. Dimensiones de la profesión docente.....	50
2.2.9. Las dimensiones específicas de la docencia.....	53
2.3. Definición de términos básicos.....	55

III. OBJETIVOS	57
3.1. Objetivo general.....	57
3.2. Objetivos específicos.....	57
IV. HIPÓTESIS	58
4.1. Hipótesis principal.....	58
4.2. Hipótesis específicas.....	58
V. MÉTODO	59
5.1. Tipo de investigación.....	59
5.2. Diseño de investigación.....	59
5.3. Variables.....	60
5.4. Población, muestra y muestreo.....	63
5.5. Instrumentos.....	66
5.6. Procedimientos.....	67
VI. RESULTADOS	70
VII. DISCUSIÓN	77
VIII. CONCLUSIONES	82
IX. RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS	84
APÉNDICES	91

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1: Prácticas clave para un liderazgo efectivo.....	34
Tabla 2: Enfoques de aprendizaje.....	43
Tabla 3: Matriz de operacionalización de la variable liderazgo directivo.....	61
Tabla 4: Matriz de operacionalización de la variable desempeño docente	62
Tabla 5: Población del estudio.....	64
Tabla 6: Muestra del estudio.....	65
Tabla 7: Confiabilidad del instrumento.....	71
Tabla 8: Prueba de normalidad.....	71
Tabla 9: Correlaciones entre el liderazgo directivo y el desempeño docente.....	72
Tabla 10: Frecuencias del liderazgo directivo.....	73
Tabla 11: Frecuencias de desempeño docente.....	73
Tabla 12: Correlaciones entre el liderazgo directivo y la planificación del trabajo pedagógico.....	74
Tabla 13: Correlaciones entre el liderazgo directivo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.....	75
Tabla 14: Correlaciones entre el liderazgo directivo y las responsabilidades profesionales.....	76

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1: La senda indirecta de efectos del liderazgo escolar.....	33
Figura 2: Roles y funciones del líder pedagógico.....	39
Figura 3: Mapa conceptual sobre la noción de desarrollo profesional.....	46
Figura 4: Dimensiones específicas de la docencia.....	53
Figura 5: Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente...	54

RESUMEN

Las escuelas son responsables del éxito de los aprendizajes de sus estudiantes, el mismo sistema de gestión educativa reclama la participación informada de la ciudadanía y va de la mano de una estricta rendición de cuentas de parte de la autoridad quien la dirige. En la actualidad, muchas escuelas del Perú adolecen de líderes pedagógicos, líderes con determinados perfiles y características; de la misma forma, adolece de docentes con vocación de servicio, con ética y sobre todo comprometidos con su carrera profesional. El objetivo de esta investigación es determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana; asimismo, se empleó el método descriptivo correlacional de corte transversal, la población fue conformada por 120 docentes de donde se extrajo a través del muestreo probabilístico simple una muestra representativa de 91 docentes seleccionados en una institución educativa privada de Lima Metropolitana. Para recolección de datos se utilizó la encuesta; y los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios con escalamiento Likert. Los resultados han evidenciado que, en una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana, el liderazgo directivo es entre eficiente y muy eficiente en más del 80%; de la misma forma, el desempeño docente es entre eficiente y muy eficiente en más del 70%. Las conclusiones fueron los hallazgos de una correlación positiva alta y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana, siendo el Rho de 0,846**; es decir, el índice de correlación al 84.6%. Confirmándose que, a mayor liderazgo directivo, mayor desempeño docente.

Palabras clave: Liderazgo directivo, desempeño docente, planificación pedagógica, enseñanza aprendizaje.

ABSTRACT

Schools are responsible for the success of their students' learning, the same educational management system demands the informed participation of citizens and goes hand in hand with strict accountability by the authority that directs it. At present, many schools in Peru suffer from pedagogical leaders, leaders with certain profiles and characteristics; In the same way, he suffers from teachers with a vocation for service, with ethics and above all committed to his professional career. The objective of this research is to determine the relationship between managerial leadership and teacher performance in a private educational institution in Metropolitan Lima; Likewise, the cross-sectional descriptive descriptive method was used, the population was made up of 120 teachers from which a representative sample of 91 teachers selected in a private educational institution in Metropolitan Lima was extracted through simple probabilistic sampling. For data collection the survey was used; and the instruments used were two questionnaires with Likert scaling. The results have shown that, in a Private Educational Institution of Metropolitan Lima, the leadership leadership is between efficient and very efficient in more than 80%; in the same way, the teaching performance is between efficient and very efficient in more than 70%. The conclusions were the findings of a high and significant positive correlation between managerial leadership and teacher performance in a Private Educational Institution of Metropolitan Lima, the Rho being 0.846 **; that is, the correlation index at 84.6%. Confirming that the greater leadership leadership, the better teaching performance.

Keywords: Leadership directive, performance teacher, planning pedagogical, teaching learning.

INTRODUCCIÓN

Sobre la verdadera situación de la educación peruana, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2007) señaló que el sistema educativo actual tiene permanentemente relación con la realidad social. El fraude acerca de la promesa por la “educación de calidad para todos” ha logrado evidenciar la desigualdad entre los peruanos, estableciendo una conciencia social de un futuro desolador y con necesidades insatisfechas; las constantes fallas, como la distorsión de la educación, han estimulado nuevos caminos para lograr una educación de calidad e integral.

Se puede apreciar que en pleno siglo XXI, aún hay muchos niños y jóvenes de las zonas rurales que son excluidos del derecho a la educación; y los que reciben esta suerte de gracia, reciben una educación de mala calidad. El aprendizaje en muchas escuelas está confinado a prácticas mecánicas de la vieja escuela bancaria o tradicional, en donde el niño solo es una mente-depósito; y el docente solo deposita el conocimiento, sin tomar en cuenta el proceso cognitivo del estudiante. Las consecuencias de este tipo de educación se pueden observar en los resultados de las evaluaciones censales que, hasta este momento, es un fracaso no solo en las zonas rurales, sino también en las grandes ciudades.

Estos aspectos marcan los puntos álgidos acerca de la educación. Además, aún sigue vigente la existencia de la defraudación de una educación de calidad para los peruanos haciendo más notorio la desigualdad, entonces, urge la necesidad de cambiar todo el sistema educativo que sigue impregnado de viejas fallas y distorsiones que se han manifestado en la exclusión de niños y jóvenes de la educación. Al mismo tiempo, la educación del país no ha cumplido con la promesa de una educación de calidad porque la mayoría de estudiantes del sistema educativo suelen recibir servicios educativos de muy baja calidad como servicios ineficaces (como se dice en el *Proyecto Educativo Nacional 2007*), desarrollando aprendizajes repetitivos y basados en el recuerdo, es decir, aprendizaje literal; además, la gestión en la educación contienen otros problemas como la constante prevalencia de la gestión burocrática y la corrupción a todo nivel, así como profesores desmotivados,

poca preparación, desempeño deficiente, y otros factores que afectan negativamente el aprendizaje de los estudiantes.

Como se aprecia existe la necesidad de cambios urgentes en la educación peruana. Al respecto, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2012), en la reforma educativa acerca de la gestión directiva, considera que el liderazgo pedagógico del director es un segundo factor fundamental en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, inmediatamente después del desempeño docente; de esta manera ambas variables son muy relevantes para mejorar la calidad educativa.

La transformación de la escuela (MINEDU, 2012) para un mejor aprendizaje de los estudiantes está en manos de los directores a través de un liderazgo pedagógico y de los docentes; es decir, es imposible poner en marcha una reforma educativa sin docentes que trabajen con calidad, equidad y pertinencia. Es verdad que ellos no son dueños de la educación nacional, pero esta depende muchísimo de sus desempeños cotidianos.

La educación es fundamentalmente una interacción de sujetos que aprenden (los estudiantes) y sujetos que enseñan (los docentes) (MINEDU, 2012). La razón de ser de los maestros y maestras es promover aprendizajes óptimos y pertinentes. Hay necesidad de renovar los desempeños docentes. Se necesitan profesionales innovadores del aprendizaje y de la transformación educativa; estos deben ser capaces de insertarse en la variedad cultural y productiva del país.

El docente comprometido debe dar testimonio con su vida de los cambios necesarios en la educación, al mismo tiempo trabajar por este cambio. El profesor es además, mediador de los significados culturales y vitales que implica el saber (De la Luz, 2005). El docente renovado tiene una excelente formación inicial, buenas condiciones de trabajo que se exprese en una carrera pública magisterial pertinente, una formación continua de calidad y –sobre todo- prácticas docentes comprometidas con la transformación de la educación y de la sociedad. Hay deberes que la sociedad debe garantizar para los maestros y maestras, pero también hay requerimientos

mínimos que ellos mismos deben garantizar a la sociedad (Proyecto Educativo Nacional, 2007).

Cada institución educativa tiene su propio sistema de gestión educativa y es relevante la participación de padres como estudiantes, cuya finalidad de desarrollar los aprendizajes de los últimos, sin embargo, los resultados no acompañan los esfuerzos realizados por la comunidad educativa como el gobierno central y otras organizaciones.

Esta investigación presenta el contenido de la siguiente forma: En el capítulo I del planteamiento del problema se expone la descripción del problema, la formulación del problema, la justificación y las limitaciones. En el capítulo II se detalla el marco teórico que a su vez comprende: los antecedentes, bases teóricas de cada variable y las dimensiones respectivas, además, se definen los términos básicos; en el capítulo III se precisan los objetivos, siendo estos: el objetivo general y los específicos. En el capítulo IV se presentan las hipótesis, tanto general como específicas. En el capítulo V se detalla el método que a su vez comprende: tipo de investigación, diseño de investigación, variables, población, muestra y muestreo, instrumentos, procedimientos. En el capítulo VI se presenta los resultados cuantitativos de cada variable y dimensiones establecidas; en el capítulo VII se entrega la discusión; en el capítulo VIII se precisan las conclusiones; en el capítulo IX, las recomendaciones. finalmente, referencias y apéndices.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En el Perú, no solo el liderazgo directivo transformará la situación de las escuelas que por mucho tiempo han desarrollado un papel administrativo, ajenos a la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes; en ese sentido, un estudio de la UNESCO (citado en Calderón, Chávarry y Chanduvi, 2016) señaló que los directores tienen deficiencias para asumir el liderazgo y estimular a los docentes, motivo por el cual se hace necesario la capacidad del liderazgo, con la intención de variar y mejorar de las instituciones educativas.

En la educación peruana aún no se ha podido consolidar el verdadero liderazgo directivo, conllevando esto a tener entre regular y deficiente desempeño docente (Martos, 2018; Mestanza, 2017). Este problema es notorio en muchos colegios de Lima y del interior del país. Estos aspectos se pueden apreciar en problemas como el bajo rendimiento laboral de los docentes, hasta las pocas expectativas de los estudiantes, entre otros.

Cuando se analiza los resultados de la evaluación PISA-2018 se observa que los estudiantes del Perú están en desventaja en relación con los estudiantes de otros países de la región sudamericana (Schleider, 2018); entonces, la pregunta es ¿quién reclama los derechos de los estudiantes?, ¿quién marca el liderazgo para cumplir los objetivos en materia de aprendizaje de los estudiantes?, ¿cómo está el desempeño de los docentes del Perú?, etc.

Por otro lado, hay que reconocer que hay problemas inmensos para enfrentar la educación en cada escuela y en cada país. Muchos profesionales de la educación no saben a dónde van, pero hay otros también que saben a dónde, cómo y a qué llegarán, esos son los directivos que son necesarios y quienes tanta falta hacen.

Se puede considerar también muchos factores que intervienen en los problemas de aprendizaje como la mala alimentación, los problemas familiares, y entre otros (Feng Yao, 2015), pero se olvidan de alguien, probablemente “el capitán del barco, llamado

escuela”; el director es el líder y guía de los maestros; además, es el gestor de la educación y orienta permanentemente a la mejora continua en su institución.

Asimismo, el liderazgo directivo en la institución educativa privada donde se realizó el estudio, se caracteriza por mantener relaciones verticales con los otros miembros de la comunidad educativa. La gestión se basa en el desenvolvimiento de los directivos hacia la estimulación del desarrollo institucional, pedagógico y administrativo, pero aún tiene dificultades para promover un mejor desempeño docente. Este sistema deja de lado las necesidades e intereses del docente en sus diferentes aspectos personal, social, profesional y pedagógica, centrándose en las decisiones que logran tomar los directivos para establecer los procesos de gestión educativa a partir de sus perspectivas y fundamentos educativos.

Se pueden apreciar que, en muchas instituciones, los docentes tienen algunas dificultades al momento de desenvolverse durante sus labores cotidianas en clase, sea en la implementación con medios tecnológicos, textos, técnicas, métodos y otros medios como recursos pedagógicos en favor del aprendizaje del estudiante. Además, muchos consideran la necesidad de aumentar las capacitaciones sea de la especialidad y la parte pedagógica, para incrementar el saber, así como realizar una mejor actividad pedagógica, involucrando al estudiante en las actividades de clase y generando un ambiente de participación personal y grupal.

No se puede negar que el liderazgo directivo y desempeño docente tienen un alto impacto en el desarrollo de las personas, la sociedad y la organización donde se desarrollan (Rodríguez, 2018). Ahora bien, diversos estudios muestran que las escuelas adolecen de un buen liderazgo. Estos líderes deben reunir un buen perfil y características para impulsar un mejor desempeño docente y de esta manera mejorar la calidad educativa en las instituciones; estos hechos han estimulado el planteamiento de la investigación titulada *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana* (2020).

1.2. Formulación del problema

Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la planificación del trabajo pedagógico en una institución educativa privada de Lima Metropolitana?

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en una institución educativa privada de Lima Metropolitana?

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y las responsabilidades profesionales en una institución educativa privada de Lima Metropolitana?

1.3. Justificación

Justificación teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar mayor importancia al conocimiento existente sobre el liderazgo directivo y desempeño docente, cuyos resultados podrán sistematizarse en una propuesta para ser incorporados al campo gnoseológico de la gestión y el liderazgo de la educación, ya que se estaría demostrando que las escuelas pueden cambiar de rumbo en la mejora de los aprendizajes, si se da un adecuado liderazgo directivo y desempeño docente.

Justificación práctica

Se justifica de manera práctica porque, conociendo a profundidad cómo se presenta el liderazgo directivo y el desempeño docente, se puede impulsar nuevas capacitaciones en favor de los directores de las instituciones educativas. Estas deben estar a cargo de las direcciones educativas, sea local, regional o nacional; de esta

manera, se logran ejercer un mejor liderazgo en las instituciones a su cargo. Asimismo, los docentes de las instituciones educativas, pueden favorecerse con capacitaciones de desempeño laboral o docente, y de este modo profundizar en sus saberes como en el desenvolvimiento pedagógico para reorientar la práctica pedagógica.

Justificación metodológica

Se hará uso de todo el proceso metodológico del enfoque cuantitativo. En el aspecto metodológico desde el tipo de estudio, diseño definición de variables y elaboración de hipótesis, definición y selección de muestra, recolección de datos, elaboración o selección de los instrumentos, y una vez que sean demostrados su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación y en otras instituciones educativas.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

Entre los antecedentes de carácter internacional sobre liderazgo directivo y desempeño docentes, estos han sido obtenidos de los repositorios de la Universidad Casa Grande, Universidad Rafael Landívar, Universidad Católica de Colombia, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Técnica Particular de Loja, Redalyc, Google académico; los antecedentes de corte nacional fueron obtenidos de repositorios de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Universidad César Vallejo y de la Universidad Marcelino Champagnat.

Vélez (2018) realiza un estudio sobre un *Estudio descriptivo fenomenológico en cuanto elementos prácticos acerca de líder pedagógico en directivos de Guayaquil*. El objetivo es identificar las prácticas de liderazgo pedagógico realizadas por los directivos. El método se centra la investigación cualitativa, exploratorio y descriptivo. La población y muestra es de 9 sujetos, la técnica es la entrevista. Se concluye que los directivos están en capacitación y actualizándose. Los directivos interactúan con la comunidad, docentes y padres de familia por medio de talleres, reuniones, capacitaciones, fomentando la eficiencia y calidad de la educación.

Así mismo Ganga-Contreras, Villegas, Pedraja, y Rodríguez, (2016) en su estudio de *Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile*. El objetivo general es identificar algunas características del LTF (Liderazgo transformacional) presentes en los docentes directivos y docentes de aula a partir de un instrumento adaptado al contexto chileno. El tipo de investigación es cuantitativa, el método es descriptivo y el diseño de investigación es causal. La técnica que se usó es la encuesta y el instrumento de investigación es un cuestionario. La población es de 64 docentes y la muestra es de 57. Concluye la incidencia positiva del LTF en la gestión docente, desde los profesores directivos y docentes de aula. En el estudio son relevantes el compromiso, la comunicación, el rol

formal y la motivación; mientras el liderazgo pasivo no representa mayores aportes en la gestión escolar. También, existe relación significativa, sobre el 60% en general, tanto a nivel de docentes de aula como docente líder. El estudio está relacionado con la investigación presentada, porque indaga acerca del liderazgo transformacional de docentes y directivo, lo cual es relevante al momento de ejecutar las acciones educativas en docentes y, personal auxiliar.

Raxuleu (2014) en su estudio sobre *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*, realizado en la Universidad Landívar de Guatemala, tuvo por objetivo describir la vinculación entre el liderazgo y el desempeño pedagógico docente en los institutos de educación básica del distrito escolar N° 07-06-03, Aldea La Ceiba, provincia de Santa Catarina Ixtahuacán departamento de Sololá. El tipo de investigación es cuantitativo y de diseño descriptivo. La población se compone de 268 estudiantes y la muestra de 158 estudiantes. Los instrumentos de investigación son los cuestionarios sobre evaluación del liderazgo del director y el desempeño pedagógico. Se concluye que los directores han sido ubicados en el nivel eficiente. Existe relación directa entre liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. El liderazgo del director muestra alta fortaleza en el fomento de respeto y confianza, mientras el componente más bajo se ubica en la evaluación de desempeño docente. En cuanto al desempeño docente los componentes fomento del aprendizaje cooperativo, utilización de diversos recursos didácticos, atención a las necesidades de aprendizaje y motivación e incentivación al estudiante; mientras los deficientes son los componentes planificación conjunta, reforzamiento de aprendizaje, comunicación con padres e hijos y uso de la tecnología. El estudio está asociado a la presente investigación, ya que se ha vinculado el liderazgo del director con el desempeño pedagógico docente, mientras los resultados fortalecen las conclusiones a las cuales se han derivado.

Jiménez (2014) en un estudio titulado *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una Universidad Privada*, realizado en la Universidad Católica de Colombia, Bogotá, cuyo objetivo fue identificar la relación existente entre la motivación hacia el trabajo,

el liderazgo transformacional de los directores de programa con el desempeño laboral de los docentes de una Facultad en una Universidad Privada en la ciudad de Bogotá. El diseño de investigación es aplicado, tipo no experimental. La población es de 189 docentes, la muestra fue de 66 docentes. La técnica es la encuesta, se aplicaron dos cuestionarios: uno de motivación hacia el trabajo y el otro sobre estilos de aprendizaje. Concluye en que no existe relación entre el liderazgo transformacional, la motivación hacia el trabajo y el desempeño laboral docente. Además, el desempeño laboral se asocia con la motivación interna. En la evaluación de desempeño docente tiene como resultado la evaluación como la metodología en el nivel más destacado. El estudio se relaciona con el indagado en vista de que se busca asociar a motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa, con el desempeño laboral de los docentes; quedando claro que es relevante, en este caso, el resultado acerca de la inexistencia de asociación entre el liderazgo transformacional de los directores de programa, con el desempeño laboral de los docentes. Este no apoya la conclusión de la presente indagación.

Salazar (2013) con su tesis *Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo de la Educación Básica y Bachillerato de la Unidad Educativa Marista, del cantón Macará provincia de Loja, durante el año 2012 – 2013*, estudio realizado en la Universidad Técnica de Loja, Ecuador, tuvo como objetivo hacer un diagnóstico evaluativo de la institución. La investigación se dio en el enfoque cuantitativo, siendo el tipo de investigación para este caso: la investigación socioeducativa basada en el paradigma del análisis crítico. Se seleccionó una muestra de 137 padres de familia y 193 estudiantes a través del muestreo probabilístico aleatorio simple. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios con escalas politómicas de Likert. Las conclusiones fueron: el desempeño docente y directivo del colegio Marista Macará es excelente, descartando las características de deficiente según los estándares de calidad de la educación de Ecuador. Este trabajo se relaciona a la investigación presentada aquí, puesto que se evaluó la calidad de desempeño docente y directivo, quienes mostraron un excelente desempeño en un estado de normalidad queda implícito el beneficio obtenidos por los estudiantes y los docentes al momento de ejercer sus labores; estos hallazgos se acercarían a los encontrados en la presente

investigación.

Por su parte, Horn (2013) con su tesis *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*, estudio realizado en la Universidad Autónoma de Madrid, España. Tuvo como objetivo determinar los efectos del liderazgo directivo en las variables mediadoras del desempeño docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, en el marco del contexto escolar chileno. El tipo de estudio fue documental crítico del enfoque cualitativo para lo cual se seleccionó una muestra de 2959 personas entre directores, jefes técnicos y docentes a través del muestreo no probabilístico por necesidad de la investigación. Los instrumentos utilizados fueron cuatro cuestionarios para diferentes tipos de actores críticos de nuestro sistema escolar: sostenedores, directores, jefes técnicos y docentes. Las conclusiones fueron: a) El trabajo apoya la idea de que el cambio en las prácticas docentes no se puede reducir a una mejora de las competencias o confianza a nivel individual, sino que está ligado a los esfuerzos y riesgos que se toman colectivamente y al sentido de equipo. Para esto los directivos deben ayudar a establecer un norte claro en la escuela, realizar los cambios necesarios para facilitar el trabajo de los docentes y su aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo, brindarles apoyo pedagógico y abrir espacios de participación a profesores, padres y estudiantes, de manera que el mejoramiento escolar sea una tarea compartida. b) Buscar un liderazgo más distribuido en nuestras escuelas y a la creación de espacios de colaboración entre los docentes que sirvan para su formación de manera continua, que fortalezcan su compromiso con los procesos pedagógicos y la confianza en sus capacidades. La investigación se vincula a la presente investigación, pues trata sobre el liderazgo escolar en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, a pesar de tratar de buscar la relación con los resultados de aprendizaje, constituye un tema relacionado al desempeño docente, lo cual es implícito; de ahí que en las conclusiones queda claro que los directivos tienen el deber de hacer cambios y facilitar el trabajo del docente.

De la misma forma, Barreto (2012) con su tesis *Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en el Instituto Superior Agropecuario José Benigno Iglesias, de la parroquia Biblián, del cantón Biblián, de la provincia del Cañar*,

durante el año académico 2011- 2012. Este estudio se realizó en la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador y tuvo como objetivo de comprobar o refutar calificativos sobre el desempeño docente y directivo en el Instituto Superior Agropecuario “José Benigno Iglesias” del Cantón Biblián. Esta investigación se situó en el enfoque cuantitativo, con el tipo de investigación denominada socioeducativa basada en el paradigma de análisis crítico con el establecimiento de la base teórica que sustenta la investigación en una bibliografía básica y complementaria. Se seleccionó una muestra de 88 personas a través del muestreo no probabilístico, siendo los investigados: 9 docentes de la institución, 1 directivo, 73 estudiantes, 3 miembros del Consejo Técnico y el supervisor escolar. Los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios de autoevaluación de los docentes, de coevaluación, de evaluación de parte del rector a los docentes y de parte de los estudiantes al docente. Las conclusiones fueron: a) El desempeño de docentes y directivos se encuentra en la línea de la excelencia. b) Los docentes, dentro de su labor profesional, destacan como buenos motivadores hacia los estudiantes. Esta indagación se asocia a la planteada, porque busca establecer el nivel de desempeño docente y directivo; los hallazgos encontrados se asemejan a los encontrados en esta investigación en el nivel más alto.

2.1.2. Antecedentes nacionales

En cuanto a los antecedentes nacionales sobre liderazgo directivo y desempeño docentes, podemos mencionar a:

Alegre (2018) indaga sobre el *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Red 03, UGEL 06, distrito de Ate, 2018.* El problema se basa en la relación entre liderazgo y desempeño docente en la Red 03, UGEL 06, distrito de Ate, 2018. El objetivo es determinar la relación entre liderazgo pedagógico y desempeño docente. El método se centra en el tipo sustantivo, descriptiva; el enfoque es cuantitativo y el diseño es no experimental, transversal. La población es de 115 docentes. La técnica es la encuesta y el instrumento es el cuestionario. Los resultados de liderazgo pedagógico son de 49% en el nivel regular, 30% bueno y malo de 21%; el

desempeño docente el nivel regular es de 45%, 30% malo y 25% bueno. Concluye que existe correlación significativa entre liderazgo pedagógico y desempeño docente.

Luque (2018) elabora un estudio acerca del *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa primaria, Callao 2018*. La pregunta es acerca de la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. El objetivo es establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. El método se inicia con el diseño descriptivo-correlacional, enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo, tipo básica, nivel descriptivo. La población o muestra censal es de 50 docentes. La técnica es la observación y la encuesta. Los instrumentos son la escala y una ficha. Los resultados acerca del liderazgo directivo y desempeño docente, en el primer caso, la mayoría considera que existe regular desenvolvimiento (70%), malo (12%) y bueno (18%); mientras en el segundo, la mayoría considera un satisfactorio desempeño docente (62%), en proceso 2% y destacado 36%. Concluye en que el liderazgo directivo se asocia con el desempeño docente; el liderazgo autoritario coercitivo se asocia con el desempeño docente; además, el liderazgo autoritario benevolente se asocia con el desempeño docente, el liderazgo consultivo se asocia con el desempeño docente, y el liderazgo participativo se asocia con el desempeño docente.

Vilca (2018) estudia sobre el *Liderazgo directivo escolar y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 1199 Mariscal Ramón Castilla, Ñaña – Chaclacayo*. El problema es el nivel de relación que existe entre el liderazgo escolar y el desempeño de los docentes, y el objetivo es establecer el nivel de relación entre el liderazgo directivo escolar y el desempeño de los docentes. El método es de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, diseño descriptivo – correlacional, no experimental. La población es de 73 personas, se usa la encuesta y el cuestionario. Los resultados son en el liderazgo directivo escolar en el nivel bueno 71% y regular 29%, el desempeño docente es bueno 84% y regular 16%; el liderazgo directivo escolar se asocia (0,749) directa y significativamente con el desempeño docente. Concluye que existe relación entre liderazgo directivo escolar y el desempeño docente; además, existe relación

entre liderazgo directivo escolar en gestión pedagógica, institucional y administrativa con el desempeño docente

Aguilar (2018), en la tesis titulada *Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa 1278, La Molina*, investigación realizada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle de Lima, cuyo objetivo es la determinación de la relación entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa 1278, La Molina. El nivel de investigación es descriptivo, el tipo de investigación es descriptivo correlacional, el método es empírico y teórico, el diseño es descriptivo correlacional. La población es de 968 docentes, la muestra es de 36 docentes, la técnica es la encuesta y el instrumento es el cuestionario. Las conclusiones se derivan en que con el 95% de confianza existe relación significativa entre liderazgo directivo y el desempeño docente. Además, con 95% de nivel de confianza existe relación significativa entre liderazgo directivo y el desempeño docente por enseñanza profesional. También, con el 95% de nivel de confianza existe relación significativa entre liderazgo directivo y el desempeño docente por desarrollo profesional. Asimismo, con el 95% de nivel de confianza existe relación significativa entre liderazgo directivo y el desempeño docente por planificación estratégica. Esta indagación se asemeja a la investigación realizada en esta oportunidad porque se busca relacionar el liderazgo directivo con el desempeño docente, la cual quedó confirmada y fortalece los hallazgos encontrados en el presente estudio.

Rondán (2018), en la tesis *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red 20, Los olivos 2017*, la investigación se llevó a cabo en la Universidad César Vallejo, cuyo objetivo fue determinar la relación entre liderazgo directivo y la preparación del docente para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas de inicial de la red 20 – Los Olivos. El tipo de investigación es no experimental de corte transversal, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, la población y muestra es de 52 docentes y 6 directivos, la técnica es la encuesta, el instrumento es el cuestionario. Las conclusiones aseguran la existencia de la relación entre liderazgo directivo y desempeño docente. También, existe relación significativa entre liderazgo directivo y la preparación para el

aprendizaje de los estudiantes. A la vez, existe relación entre liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Luego, existe relación entre el liderazgo directivo y la participación del docente en la gestión. El liderazgo directivo se relaciona significativamente con el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente. La investigación tiene rasgos semejantes a la indagación realizada porque se busca asociar el liderazgo directivo y la preparación docente; donde se confirma la asociación entre liderazgo directivo y desempeño docente.

Martos (2018) indaga sobre el *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa de educación primaria N° 80386. Chepén. – 2017*. El problema es qué relación existe entre el liderazgo y el desempeño docente en la institución educativa de educación primaria N° 80386. Chepén. – 2017, y el fin es determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. El método es cuantitativo correlacional y diseño correlacional. La población es de 25 personas. La técnica es la entrevista y el instrumento es el cuestionario. El resultado es que el liderazgo directivo en su mayoría es deficiente al 50%, regular al 33% y bueno en 17%; mientras el desempeño docente es bajo en 46%, medio 33% y alto en 21%; además, la correlación entre liderazgo directivo y desempeño docente es alta en 0,883. Se concluye en que el liderazgo directivo se correlaciona significativamente con el desempeño docente; el desempeño docente se asocia con la gestión pedagógica, la gestión administrativa y gestión institucional.

Barboza (2017) estudia sobre el *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de inicial – RED 12 – UGEL 07 Chorrillos; 2016*. El problema es la relación entre liderazgo directivo y el desempeño docente. El fin es determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. El método es de tipo básica, diseño no experimental y transversal. La población es de 78 docentes. Usa la técnica de encuesta, los instrumentos son dos cuestionarios. El liderazgo directivo tiene un nivel moderado con 69%, eficiente 19% y deficiente 11%; mientras el desempeño docente se ubica en el nivel regular con 59%, bueno 31% y malo 10%. Las conclusiones señalan que un adecuado liderazgo directivo facilita un óptimo desempeño docente; los directivos deben crear condiciones y

espacios para el personal docente, desarrollando la gestión pedagógica, institucional y administrativa; el líder directivo orienta, conduce y guía los procesos pedagógicos para optimizar el desempeño docente.

Arana y Coronado (2017) en su investigación *Liderazgo directivo y desempeño en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro* desarrollado en la Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú. El método de investigación se basa en el tipo cuantitativo; diseño no experimental, transaccional y correlacional. La población es de 48 docentes, muestra de 48 docentes, los instrumentos son dos cuestionarios. Los resultados muestran que la mayoría de profesores (52%) manejan el liderazgo transformacional y estratégico (48%), además el desempeño docente es alto. El estudio concluye en que los estilos de liderazgo directivo se relacionan directa y significativamente con el desempeño docente. El estilo que predomina en la institución educativa es el estilo transformacional y el desempeño docentes es alto.

Changanauquí y Huapaya (2017), la tesis sustentada fue *Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas*, estudio realizado en la Universidad Marcelino Champagnat. El objetivo general fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de calidad de gestión educativa, desde la percepción docente, de cuatro instituciones educativas públicas. El tipo de investigación es básica y el diseño no experimental. La población se conforma de 243 profesores. La muestra fue de 174 profesores. La técnica es la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Se concluye que el liderazgo se relaciona significativamente con el nivel de calidad de gestión educativa. El estilo de liderazgo directivo predominante es el transformacional. Existe relación significativa, positiva y muy débil entre el estilo de liderazgo transformacional con el soporte al desempeño docente como la convivencia en la institución educativa. Finalmente existe relación significativa, positiva y débil entre el liderazgo correctivo/evitador con las dimensiones de la calidad de gestión educativa. El estudio se asemeja a la de esta indagación, en vista de que se trata de relacionar los estilos de liderazgo con la calidad de gestión educativa, donde es posible encontrar que el liderazgo transformacional se asocia con el desempeño

docente y lo cual es relevante por acercarse a la conclusión de la presente investigación.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definición de liderazgo

La palabra liderazgo no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo “lead”. El verbo “to lead” se refiere a la capacidad de conducir hombres. Conducirlos a las batallas, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia. Así liderazgo es el acto influenciador en las labores de un grupo de personas que pertenecen a una organización, dirigida a cumplir un fin (Stogdill, 2009); también es considerado como un hecho de relación social que pertenece a un nivel determinado. A través del liderazgo, se busca influir por medio de la comunicación hacia el alcance de los fines organizacionales (Gómez-Rada, 2012).

2.2.2. Liderazgo directivo

Sobre liderazgo directivo existen diversas definiciones, tal como se detallan a continuación.

El liderazgo directivo se fundamenta teóricamente como señala Leithwood (2009).

El liderazgo escolar es actualmente objeto de una atención sin precedentes. La agenda de la reforma educacional, en su permanente evolución, parece haber captado que el rol del liderazgo es en sí mismo una importante meta para la reforma y, simultáneamente, un vehículo para que otras cosas sucedan (p. 17).

El texto alude al liderazgo escolar; en la actualidad las reformas educativas han enfocado su atención en él porque se han percatado que allí está el fracaso o el éxito de la educación.

El mismo autor considera que:

El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales. Aun cuando los líderes son individuos, el liderazgo está inserto en relaciones y organizaciones sociales y su propósito es realizar algo para un grupo. No es un fenómeno individual o personal (2009, p. 18).

El liderazgo trata sobre las interacciones sociales con otras personas como la extensión a la institución donde se desempeña, para lograr un fin común a los integrantes del mismo.

Además, Leithwood (2009) considera relevante como:

El liderazgo implica un propósito y una dirección. Los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. En algunos casos, le corresponde al líder desarrollar y promover metas grupales; en otros, se trata de un proceso más inclusivo, pero donde el líder es un actor decisivo. Finalmente, hay otros casos donde el liderazgo consiste en centrar el esfuerzo en torno a una visión que se origina en otro lugar (p. 19).

El liderazgo requiere de un fin establecido, impulsando a los miembros de una comunidad para lograr los fines establecidos, cuyo líder es capaz de determinar el destino planificado.

Una vez más, Leithwood (2009) manifestó al liderazgo directivo escolar como la labor de movilizar e influenciar sobre sujetos con el fin de articular, lograr intenciones como metas compartidas de la escuela. El liderazgo es ejercido por cualquier persona que labora en la institución educativa, en especial por los directivos de la institución. Estos se ocupan de liderazgo de la organización, a la vez, tiene dependencia con el liderazgo individual, el contexto o el tipo de metas.

El liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar; al respecto, Leithwood (2009) considera un fuerte impacto del liderazgo educativo sobre el desempeño escolar, existiendo efectos de liderazgo indirectos, al parecer funcionan relacionadas con la variable organizacional de las metas de la institución educativa como por medio de factores como el currículo y los contenidos pedagógicos.

La mayor parte de la investigación sobre liderazgo escolar se centra en el liderazgo ejercido por los administrativos y los profesores, y ha documentado una amplia gama de responsabilidades, estilos y funciones de liderazgo. Una reseña reciente (Leithwood, 2009) describió veinte diferentes formas de liderazgo directivo que los autores clasificaron en seis enfoques genéricos de liderazgo: pedagógicos, transformacionales, morales, participativos, administrativos y contingentes.

El liderazgo directivo debe establecer rumbos fijos para la escuela. Al respecto, Leithwood (2009) consideró: “Uno de los aspectos primordiales de la labor de liderazgo consiste en ayudar al grupo a desarrollar una comprensión compartida respecto de la organización y de sus metas que pueda traducirse en un propósito o una visión” (p. 26). La visión compartida permite en el equipo un solo fin acerca de la institución, lo cual es impulsado a través del liderazgo.

Todo líder debe identificar y articular una visión, al respecto Hallinger y Heck (Citado en Leithwood, 2009) sostienen que los líderes educativos ayudan a establecer oportunidades en la escuela y modulan la situación futura como visión, donde se establecen valores para crear compromiso entre los miembros de la institución, así como la disposición por el desarrollo profesional constante.

El líder busca influir desde la posición que ocupa en una organización, es decir cuando ocupan un puesto directivo y tienen autoridad formal, a través de este busca lograr los fines de la organización (Robins. 2009). La existencia de esas metas ayuda a las personas a entender la lógica de la organización y a elaborar una identidad dentro de su contexto laboral.

El líder es aquella persona que tiene la capacidad para poder hacerse cargo de un proyecto, guía actividades y sujetos que realizan una actividad (Northouse, 2016), es así como los líderes realizan un procedimiento concreto junto a otros. Asimismo, el líder es capaz de utilizar su capacidad de ejercer su poder sobre otros para dirigirlos, así influenciar en las personas que le siguen en favor de la sociedad; en este sentido busca generar altas expectativas de rendimiento. Los líderes ayudan a fijar un rumbo a través de acciones que demuestran sus expectativas de calidad y alto rendimiento por parte del equipo. Un buen rendimiento permite ayudar a los integrantes de la organización.

Los líderes escolares tienen que ofrecer estímulo intelectual. Al respecto, Leithwood. (2009) señaló:

Los líderes educativos ayudan a generar las preguntas e ideas que producen un cambio en las personas, incitando al equipo educativo a examinar supuestos acerca de su trabajo y a repensar su reformulación. Los líderes ofrecen estímulo intelectual brindando oportunidades para conversaciones profundas sobre enseñanza y escolarización, proporcionando recursos de información, apoyando programas bien organizados de desarrollo profesional e introduciendo nuevas ideas sobre la escuela para su consideración (p. 27).

La otra misión de los líderes es entregar apoyo individualizado, así como la participación de todos los miembros de la organización de manera que se eviten las desigualdades y afecciones negativas de sentirse fuera del grupo. Así el líder genera una alianza estratégica como los colaboradores (Northouse, 2016). Además, los líderes de la educación asumen mayores responsabilidades y están obligados a lograr resultados positivos de los cuales den dar cuenta a la comunidad educativa con la intención de lograr una mejor calidad de la educación (Horn y Marfán, 2010).

Los directores (Gómez-Hurtado, 2012) necesitan desarrollar habilidades, actitudes y saberes de líderes para resolver problemas y dirigir la institución educativa de acuerdo a los fines planteados en la planificación. La experiencia directiva

evoluciona y el directo pasa de una etapa de miedos e incertidumbres a otra etapa de estabilidad entre dos a tres años, produciéndose un desarrollo paulatino y autorrealización profesional. A veces sucede lo contrario hasta la renuncia (García-Garduño y López- Gorosave, 2011). Cuando se trata de las prácticas más influyentes, destacan las formas colaborativas y la asistencia individual donde el directos muestra un buen grado de madurez y desarrollo (Sun y Lethwood, 2012).

En el nuevo modelo de educación los directores ejercen influencia sobre toda la institución educativa, en ese sentido, tienen la responsabilidad de entregar un modelo apropiado. Al respecto, Leithwood. (2009) sostuvo:

Proveer un modelo apropiado. Los directores ejercen su liderazgo para desarrollar a las personas estableciendo ejemplos a seguir consistentes con los valores y las metas de la organización. Establecer modelos provee una clara guía para el crecimiento y la acción; también consolida la percepción del equipo educativo respecto de sus propias capacidades y su sentido de auto eficacia (p. 28).

Los líderes escolares futuristas deben rediseñar la organización, solo así serán denominados líderes educativos exitosos que desarrollan sus escuelas como organizaciones efectivas que apoyan y aseguran el rendimiento de los profesores y de los estudiantes.

2.2.3. Prácticas asociadas al liderazgo escolar

Los líderes escolares dentro de sus funciones deben desarrollar ciertas prácticas inherentes al cargo como:

Fortalecer la cultura escolar. Los líderes Leithwood y Steinbach (citado en Leithwood, 2009) influyen sobre la cultura organizacional a través de prácticas orientadas a desarrollar normas, creencias, actitudes y valores compartidos, y promocionando el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo. Una sólida cultura escolar agrupa a los miembros en torno a las metas que se ha propuesto la escuela, los valores y las creencias que sustentan esas metas.

Modificar estructuras organizacionales. Los líderes Louis, Toole, y Hargreaves, (citado en Leithwood, 2009) rediseñan las estructuras organizacionales a través de cambios en los equipos y en las tareas asignadas, la calendarización y el diseño del tiempo, los procedimientos operativos rutinarios y el uso de tecnologías y otros recursos materiales, elementos todos que pueden dificultar o facilitar el rendimiento personal y el cumplimiento de metas organizacionales. Los líderes educativos exitosos orientan los cambios estructurales hacia el establecimiento de condiciones positivas para los procesos de enseñanza-aprendizaje.

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

Asimismo, dentro de las funciones de los líderes exitosos está el trabajar con diferentes tipos de alumnos, estableciendo así las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la justicia. Al respecto, Leithwood (2009) manifestó:

Muchos líderes educativos atienden alumnos con diferentes orígenes y características sociales: jóvenes que viven en situación de pobreza o aquellos cuya raza, etnia, características físicas o mentales, antecedentes culturales o habilidades en su lengua natal se salen del cauce cultural normal. Estos alumnos muchas veces no han tenido muy buen desempeño escolar (p. 29).

Las prácticas en el ejercicio del liderazgo (Camarero, 2015) en el ámbito educativo requieren de definir la dirección, creando compromiso y la visión de fines compartidos entre los miembros de la organización. Además, los profesores son las claves de todo progreso y éxito de la educación; de manera que se hace necesario

impulsar el desarrollo de sus capacidades y habilidades. Las escuelas son organizaciones relacionadas con el contexto social y cultural. El liderazgo debe fortalecer el ejercicio profesional, la relación entre los miembros y comunidad externa. También, realizar proyectos con las instituciones externas en trabajos colaborativos. Las relaciones entre los participantes en los proyectos educativos deben estar centrados en el respeto, fortalecimiento grupal, reconocimiento y toma de decisiones.

De lo anterior, se sustrae una relación mutua entre líderes y seguidores (Hall, 2013), de manera que el líder directivo es capaz de resolver los problemas que se presentan, así como absolver las inquietudes y apoyo permanente a los profesores en el proceso de cambio hacia el éxito. Así, durante el proceso de cambio hacia una práctica efectiva de la labor docente, se pueden presentar algunas resistencias que deben ser motivo de intervención positiva por parte del líder director.

Asimismo, es necesario tomar en cuenta el proceso del cambio en el tiempo. Sin embargo, las diferencias de las capacidades de los colaboradores para adaptarse a la organización se hacen difícil insertarse, pero algunos colaboradores se adaptan con mayor facilidad y otros demoran un poco. Es cuando el líder surge a través de la comunicación y el trabajo conjunto a fin de lograr los cambios planificados en favor de la organización (Wuestman y Casey, 2015).

Sobre el liderazgo educativo, Anderson (2010) señaló:

La noción del líder como catalizador es importante de subrayar. En la química, cuando se habla de un catalizador, se trata de un ingrediente clave que hace que los otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia. Similar situación ocurre con la influencia de un buen líder. Su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados de este (p. 36).

En el presente texto hace una comparación al cargo del catalizador con el líder, por ejemplo, no se puede obtener un profesional con estudios objetivamente garantizado si no ha realizado un proceso de estudios adecuado. De igual forma, sin la mano, juicio y decisión de un líder no hay transformación alguna de la realidad y la obtención de resultados.

Ahora bien, Anderson (2010) señala que “El liderazgo directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes” (p. 38). Una vez más Anderson hace notar la enorme influencia que tiene el liderazgo directivo, tanto en estudiantes, como en los profesores, porque está llamado a motivarlos para modificar las prácticas, desarrollar habilidades, mejorar las condiciones de trabajo y obtener los aprendizajes esperados, tal como se puede apreciar en la Figura 1.

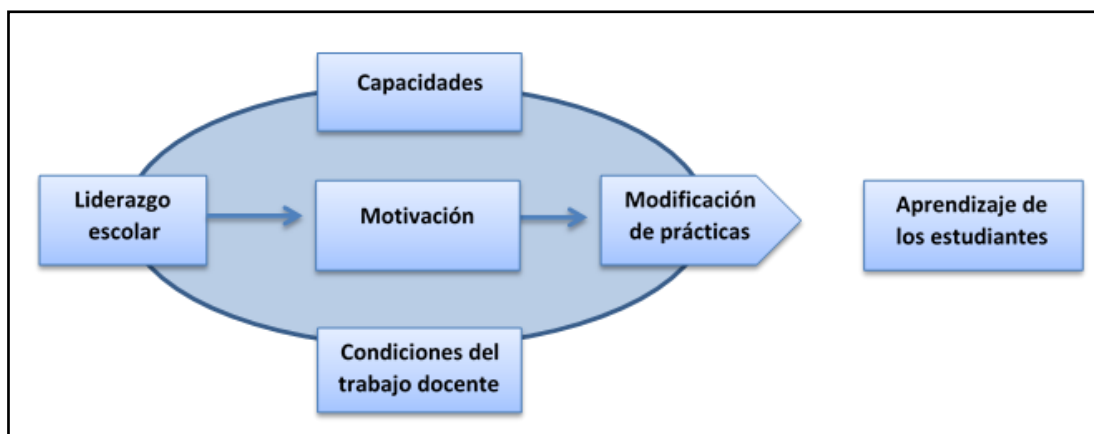


Figura 1. La senda indirecta de efectos del liderazgo escolar de “Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas. Individuo y sociedad”, por Anderson (2010).

En suma, sostiene Anderson (2010), el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

Por su parte, Leithwood (2009) precisa que un liderazgo directivo debe activar la preparación profesional de los docentes para impactar en los aprendizajes de los estudiantes. Ello será posible en la medida que haya motivación con visión de futuro, es decir hacia dónde se quiere llevar a la escuela, capacidad para desarrollar personas y mejorar las condiciones de trabajo, en otras palabras, rediseñar la organización en un clima de convivencia sana y democrática, tal como se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1

Prácticas clave para un liderazgo efectivo

	Categoría	Prácticas	
Los Líderes efectivos, aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes muestran un mismo repertorio de prácticas. (Leithwood K. , 2009)	Mostrar dirección de futuro Realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, estableciendo un propósito moral	Visión (construcción de una visión compartida) Objetivos (fomentar la aceptación de objetos grupales) Altas expectativas	Motivaciones
	Desarrollar personas Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia que son las disposiciones que se necesitan para continuar analizándolas.	Atención y apoyo individual a los docentes. Atención y apoyo intelectual Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos)	Capacidades
	Rediseñar la organización Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.	Construir una cultura colaborativa Estructurar una organización que facilite el trabajo Crear una relación productiva con la familia y comunidad Conectar a la escuela con su entorno y sus oportunidades	Condiciones de Trabajo Docentes
	Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases	Dotación de personas Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación) Monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo	

Nota: De “¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación” por Leithwood (2009).

El líder directivo dentro sus funciones debe establecer direcciones. Al respecto, Anderson (2010) considera a la primera de las categorías, establecer direcciones, referido a las prácticas donde el líder desarrolla responsabilidad compartida acerca de

la institución, actividades y metas. El objetivo es que los miembros de la institución sientan un compromiso conjunto para lograr el fin establecido.

Otra de funciones del líder directivo (Anderson, 2010) es desarrollar personas. Esta categoría refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Las prácticas concretas son (1) la atención y el apoyo individual a los docentes, (2) su estimulación intelectual, y (3) la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas.

El actual sistema educativo las direcciones (Bolívar, 2010) deben migrar de una dirección burocrática a un liderazgo educativo, en el sentido de poder garantizar el éxito en los estudiantes, cuyo arbitro es el docente de aula. De tal manera, la dirección de la escuela se inmiscuye en mejorar la enseñanza y aprendizaje, desarrollando instituciones más flexibles para daptarse a los cambios sociales actuales.

Los líderes escolares deben centrar su atención en el impacto en el aprendizaje de los estudiantes, haciéndose responsables del aumento del aprendizaje, así la tarea de la dirección es mejorar y desarrollar la enseñanza y aprendizaje de los profesores. Al mismo tiempo, como hacer esfuerzos en conjunto para tener mejores resultados; por eso, no es suficiente una buena gestión, sino no hay resultados positivos en el aprendizaje de los estudiantes (Robinson, 2011).

También es importante la motivación, ayudando, guiando al docente, juntarlos en comunidad a los profesores, los directores mejoran la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes; es así como los líderes de la educación contribuyen en el desarrollo de las personas cuyas mejoras se notarán en un futuro inmediato (Louis, Dretzke, y Wahlstrom, 2010).

Sobre el mismo tema, Robinson, Hohepa, y Lloyd (2009), ponen de manifiesto los efectos que determinados modos de ejercicio del liderazgo son aún mayores en escuelas situadas en contextos vulnerables y de pobreza, donde un buen liderazgo educativo puede contribuir decididamente a incrementar sus índices de mejora. Por eso, si bien los factores externos (socio familiar, económico o cultural) son condicionantes, no determinan lo que la escuela puede hacer.

Por su parte, Robinson (2011) define cinco dimensiones del liderazgo directivo

- **Establecimiento de metas y expectativas.** Esta dimensión incluye establecer objetivos de aprendizaje relevantes y medibles, comunicar de forma clara a todas las partes y hacer el seguimiento de los mismos, así como la implicación del cuerpo docente y de otros en el proceso. Metas claras generan buen desempeño y sentido de prioridades en medio de las nuevas exigencias y hacen que los profesores puedan disfrutar de su trabajo al sentirse controlando la situación, en lugar de siendo controlados por ésta.
- **Obtención de recursos en forma estratégica.** Implica alinear la selección de recursos con las prioridades de los objetivos de enseñanza. Igualmente, incluye la adecuada selección y provisión del personal docente. Implica también un enfoque concentrado y no fragmentado del mejoramiento escolar.
- **Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.** Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante la visita regular a las clases en las aulas, y la provisión de los correspondientes feedbacks formativos y sumativos a los docentes. Supervisión directa del currículum mediante la coordinación entre profesorado entre niveles y etapas de la escuela y en el interior de cada curso o ciclo. La coherencia incrementa las oportunidades de aprendizaje. La evaluación, basada en evidencias, posibilita la indagación para la mejora.

- **Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.** Si la calidad de los docentes tiene impacto directo en las oportunidades que tendrán los niños, el liderazgo tendrá que promover las oportunidades, formales e informales, para el aprendizaje profesional. Además de promoverlas, debe participar directamente con los docentes en el desarrollo profesional.
- **Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.** Organizar las aulas para reducir los tiempos de espera, las presiones externas y las interrupciones para proteger las oportunidades de aprendizaje de los alumnos. Se debe establecer un entorno ordenado que favorezca el aprendizaje dentro y fuera del aula.

Para el Ministerio de Educación (MINEDU, 2013) un director líder pedagógico tiene la capacidad de saber, comunicar, convencer, construir fines como una visión de institucional.

En cuanto a los resultados de la escuela centrada en los aprendizajes (MINEDU, 2013) como meta considera que el logro de los aprendizajes de los alumnos, donde confluyen de los esfuerzos del docente como del liderazgo ejercido por el director, dichas cualidades permiten mejorar y cambiar los saberes aprendidos. El liderazgo es capaz de promover a los miembros de la institución hacia los fines trazados para, de esta manera, mejorar los aprendizajes.

Lo más importante del liderazgo es mejorar las condiciones de aprendizaje en los estudiantes y el desempeño de los profesores cubriendo sus necesidades, como se detalla a continuación, MINEDU (2013) cuando se sostiene que el liderazgo del director tiene un rol importante en la estimulación para mejorar la participación del estudiante, lo cual requiere que el profesor se comprometa y estimule su motivación, habilidades y capacidades, además del contexto laboral donde se desenvuelve.

2.2.4. Características del líder pedagógico

Las características del líder pedagógico, según el MINEDU (2013) son:

- **Capacidad técnica.** Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.
- **Manejo emocional y situacional.** Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.
- **Manejo organizacional.** Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo.

Todo líder pedagógico en aras de transformar la realidad educativa de su escuela involucra a su gestión diversas funciones y roles, al respecto el MINEDU (2013) propuso el siguiente esquema:

Establecer Dirección	Promover el desarrollo de capacidades	Rediseñar la organización	Gestionar el Aprendizaje
Construir una visión compartida de cambio.	Apoyar individual a cada maestro.	Promover una cultura colaborativa, promover la formación de equipos pedagógica.	Dar apoyo técnico a los docentes (monitoreo, supervisión y coordinación).
Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas.	Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.	Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico.	Monitorear la práctica pedagógica del docente.
Tener altas expectativas de los estudiantes.		Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.	Asesorar y orientar con el ejemplo "clases demostrativas"
			Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.

Figura 2. Roles y funciones del líder pedagógico de "Rutas del aprendizaje: Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas" por MINEDU (2013).

2.2.5. Las dimensiones del liderazgo educativo

En el contexto hispanoamericano, las dimensiones del liderazgo educativo, según Álvarez (como se citó en Bolívar, 2011) son:

- **Competencia del pensamiento estratégico.** Capacidades y habilidades para promover y gestionar procesos de cambio, al tiempo que implica a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización. Estas dimensiones quedan plasmadas en un proyecto de dirección.

- **Competencia de gestión del aprendizaje.** Dirección pedagógica del aprendizaje como una competencia clave del liderazgo: liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje, supervisar la labor del profesorado y promover el desarrollo profesional del profesorado.
- **Competencia de relación con las personas.** El liderazgo, como relación de influencia en otras personas, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos y, en primer lugar, con el profesorado para gestionar los proyectos institucionales.
- **Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas.** En un contexto de autonomía creciente, el director debe ser capaz de organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en un marco de liderazgo compartido.

Para Campo (citado en Bolívar, 2011) las dimensiones del liderazgo de un director ideal a partir de las competencias que se determinan en la acreditación profesional están agrupadas en cuatro bloques.

- **Cualidades personales.** Flexibilidad, constancia, autonomía, fiabilidad, integridad y equilibrio.
- **Destrezas interpersonales.** Empatía, preocupación por los otros, asertividad, escucha activa, claridad y concisión en la expresión y trabajo en equipo.
- **Capacidad de dirección y liderazgo.** Delegar, motivación, control de calidad desarrollo del personal, apertura al exterior y liderazgo.
- **Destrezas técnicas de gestión.** Planificación de proyectos, negociación, organización de recursos, comprensión del contexto y negociación.

Por su parte, Robinson (Citado en Bolívar, 2011) una vez más establece, a partir de la investigación empírica, tres conjuntos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo:

- **Emplear un amplio conocimiento de la enseñanza y el aprendizaje.** Este conocimiento, necesario para el ejercicio del liderazgo pedagógico, vincula el conocimiento curricular y pedagógico con aquellas dimensiones administrativas y de gestión.
- **Resolver problemas complejos basados en la escuela.** Los líderes expertos saben cómo resolver los problemas que se presentan en el establecimiento y, normalmente, lo hacen en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo.
- **Fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado.** El liderazgo, como proceso social, es un fenómeno en sí mismo relacional, basado en la confianza, a diferencia de otras actuaciones (autoridad, poder y manipulación).

Por su parte, Reyes (2012) ha propuesto las dimensiones del liderazgo del director, siendo estos los siguientes estilos:

- **Estilo autoritario coercitivo.** Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo autoritario coercitivo, nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo autoritario coercitivo, nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo autoritario coercitivo y nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo autoritario coercitivo.
- **Estilo autoritario benevolente.** Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo consultivo, nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo consultivo, nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo consultivo y nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo consultivo.

- **Estilo participativo.** Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo participativo, nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo participativo, nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo participativo y nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo participativo.

2.2.6. Definiciones de desempeño docente

En cuanto a la variable desempeño docente, razón fundamental del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes se fundamenta teóricamente con las precisiones que el MINEDU (2014) señaló:

Son necesarios 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 la sociedad. Ese es el desafío que el Estado peruano, los docentes y la sociedad requieren afrontar de manera concertada, colaborativa y sostenida. En esta orientación, se requiere concordar previamente una visión prospectiva de la profesión docente con los diversos actores involucrados en el ejercicio, promoción, desarrollo y regulación de la docencia (p. 7).

En la actualidad, la transformación de la escuela (MINEDU, 2014), referido al aprendizaje, vincula directamente al desempeño profesional de los docentes, siendo así, se señala que los aprendizajes requieren una mayor capacidad por pensar, desarrollar ideas, crear nuevos hechos por medio de la aplicación de los saberes a contextos y circunstancias diferentes; rompiendo la educación tradicional a una educación crítica. La política educativa requiere un cambio desde la planificación curricular, pedagógica y profesional como la enseñanza aprendizajes en las instituciones educativas.

La actual coyuntura del sistema educativo peruano exige cambios radicales en la educación, esto será posible si los docentes asumen con responsabilidad sus

funciones sistematizados en los enfoques que deben transitar, siendo estos: el enfoque sobre el aprendizaje, sobre el sujeto que aprende, sobre las oportunidades de aprendizaje, sobre su pedagogía y sobre la escuela misma tal como se puede apreciar en la Tabla 2.

Tabla 2

Enfoques de aprendizaje

1. Enfoque sobre el aprendizaje.	Tránsito de la asimilación acrítica de conocimientos al principio de la participación del estudiante en la producción del conocimiento.
2. Enfoque sobre el sujeto que aprende.	Tránsito de una percepción subvaluada y prejuiciada del que desempeña el rol de aprendiz, hacia un reconocimiento y valoración tanto de su potencial y su diversidad como de su autonomía.
3. Enfoque sobre las oportunidades de aprendizaje.	Tránsito del espacio reducido y sobre pautado del aula como espacio privilegiado de aprendizaje, al espacio mayor del entorno, la cultura y los diversos procesos locales como oportunidades válidas de desarrollo de capacidades
4. Enfoque sobre la pedagogía.	Tránsito de una enseñanza reducida a la trasmisión oral a una enfocada en el desarrollo de capacidades en un contexto de interacción y comunicación continuas.
5. Regulaciones institucionales.	Tránsito de creencias, hábitos y reglas que constriñen la acción de los docentes e instituciones educativas hacia las reglas y acuerdos que impulsan y facilitan las nuevas dinámicas de enseñanza y aprendizaje.

Nota: De Marco de “Buen Desempeño Docente” por Ministerio de Educación (MINEDU) (2014).

El proceso de transformación de la educación (MINEDU, 2014) del país visiona “la escuela que queremos”, esta presenta características ya establecidas como: un liderazgo directivo que se encarga de la gestión escolar, promoción de la convivencia sana, relación o pacto entre la escuela, familia y comunidad, al mismo tiempo, sobre los procesos o trabajo pedagógicos del docente. El MINEDU (2014) señaló la importancia del aprendizaje por indagación, permitiendo que los profesores estimulen en los alumnos el aprendizaje por reflexión, crítica y de manera creativa, utilizando fuentes de información, como estrategias de investigación; el aprendizaje por colaboración a través de actividades pedagógicas en equipo donde intercambian ideas y cooperan para lograr los mismos fines; existe tolerancia por la diversidad

cultural, lingüística, del mismo modo se evalúa las competencias, capacidades y resolución de problemas.

2.2.7. Nueva visión de la profesión docente

La escuela que queremos exige mayor compromiso de los actores principales del proceso de enseñanza aprendizaje, en este caso, la actuación del docente. Siendo así, ¿cómo deben ser los docentes? Al respecto, el MINEDU (2014) señaló que la docencia se trata de un quehacer complejo, así ejercerlo requiere de reflexión, autónoma, crítica, capacidad de decisión; la labor se realiza en la interacción relacional entre los estudiantes, las cuales permiten mejorar el aprendizaje, así como la función de la organización escolar. En este sentido, el fin del docente se convierte en un agente de cambio, pues reconoce el poder de sus palabras y acciones para formar a los estudiantes. Además, estimula el desarrollo de actividades colectivas en el planear, evaluar, reflexionar, y mostrar un comportamiento ético pertinente.

Sobre la concepción del desempeño docente o desarrollo profesional docente, la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC, 2015) señaló:

A inicios del siglo XXI, se instaló en la narrativa educativa el concepto de desarrollo profesional asociado estrechamente a la formación de los profesores. Estuvo caracterizado por las relaciones entre esa formación y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, y por el carácter permanente que esa formación debiera tener, para permitir la evolución de la práctica laboral. En este continuo formativo, el mayor peso en la idea de “formación para toda la vida” lo tuvo la formación en servicio. Y aunque la capacitación fue el centro del concepto, el desarrollo profesional incluyó también a la formación inicial y a los procesos de incorporación de los nuevos docentes al mundo laboral (p. 13).

En el texto la OREALC (2015) señala que los cambios en la formación docente, en el presente siglo, ya están en marcha. Esta formación tiene que ver con su formación

inicial, los procesos de su formación y la inserción de nuevos docentes al mundo laboral; es decir, la formación profesional de los docentes ya no es una mera especulación o demagogia política.

Teniendo en cuenta la precisión en el texto anterior, el concepto de desarrollo profesional del docente es requiere de estar preparados “un proceso de formación permanente que cobra sentido en el desempeño docente” (OREALC, 2015, p. 13)

La formación en la carrera profesional de los profesores se transforma de acuerdo como se realizan las actividades y el transcurso de la profesión en el centro laboral (REDU, 2015). De este modo, la profesión del docente está expuesta a cambios para mejorar continuamente en el mismo ejercicio laboral y las experiencias colaborativas con los demás profesores. De manera que la profesión docente requiere de mejorar permanentemente en la actividad laboral, creencias y saberes, para lograr la calidad educativa, investigativa y de gestión (Imbernón, 2011).

Asimismo, Darling-Hammond (como se citó en OREALC, 2015) sostiene:

Es fundamental (re) conocer el carácter profesional del oficio de enseñar, pues —además de contribuir a elevar la debilitada autoestima de los profesores— permitiría comprender en qué consiste y cómo se desarrolla la práctica de maestros y profesores; cuales son las potencialidades y los límites de su desarrollo profesional (p. 14).

Es relevante señalar lo primordial de enseñar, así como mejorar el autoestima de los profesores con la intención de elevar su desempeño profesional en el aula.

El docente universitario es valioso en la medida que aumenta su experiencia con el pasar de los años con las evaluaciones positivas, publicación de investigaciones, proyectos de innovación, cursos, congresos; con ello el aumento de la profesionalización y el manejo de diversas técnicas como método en el proceso de enseñanza y aprendizaje (Galán, Gonzáles-Galán y Rodríguez-Patrón, 2014).

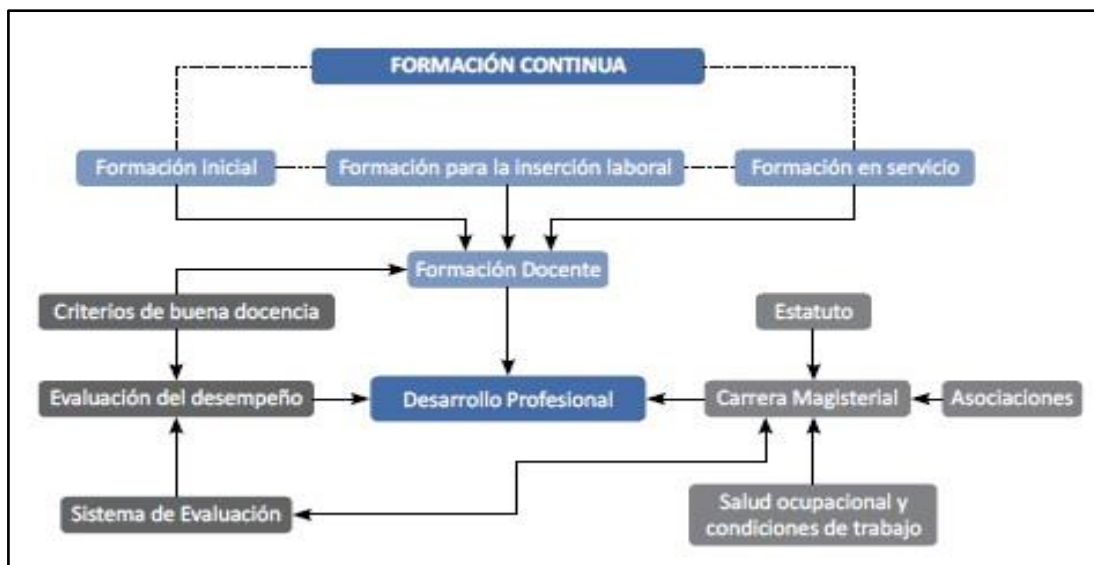


Figura 3. Mapa conceptual sobre la noción de desarrollo profesional de “Las carreras docentes en América latina: La acción meritocrática para el desarrollo profesional. Santiago” por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe OREALC/UNESCO (2015).

En el caso peruano (OREALC, 2015), el marco del buen desempeño docente está compuesto por cuatro dominios: la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, la participación en la gestión de la escuela articulada con la comunidad, y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, que comprenden nueve competencias y estas, a su vez, contienen cuarenta desempeños.

Actualmente existen serios cuestionamientos a la práctica docente, como el producir conocimientos, separar la teoría de la práctica, aislarse profesionalmente, no tomar en cuenta los problemas morales, éticos, sociales y políticos de la educación; además del gremialismo y la descontextualización de su formación; la misma que es parte de su formación (Imbernón, 2011). Es decir, los profesores son el peor problema como la mejor solución; como en latinoamericana, en donde se presentan éxitos y fracasos en la educación

La política pública a nivel de Latinoamérica tienen un rol importante en la evaluación docente en diferentes ámbitos y formas; además se muestran otros componentes en el ámbito de la investigación académica y la producción del conocimiento a partir de estudios sobre el desempeño docente, donde se toma en

cuenta los componentes mencionados y desde diferentes enfoques; es así como se correlaciona el modelo docente con la política, en una construcción social permanente (Tello, 2014). En ese sentido el profesor es necesario para lograr cambios significativos en el aprendizaje de los estudiantes y su desenvolvimiento a través de la enseñanza, para superar las desigualdades en la educación y poder asegurar un futuro mejor para los estudiantes.

En estos últimos años, muchos países de la región se han propuesto normas que regulan la preparación y evaluación del desempeño de los profesores a través de procesos que en muchos casos solo sirve para maltratar a los profesores. Al respecto, Vaillant (2008) considera a los modelos de gestión institucional de la docencia esta orientado al desempeño de maestros y profesores, los cuales no son evaluados; sin embargo, se realiza acompañamientos a los docentes para mejorar sus condiciones profesionales, crear condiciones para mejorar la institución y la transformación de educación.

Asimismo, Vaillant (2008) añade que la evaluación del desempeño a los profesores es una línea relevante en la gestión docente. En los últimos años, la calidad en este rubro se ha incrementado, de manera que el monitoreo se ha fortalecido la profesión docente por lo que antes se consideraba que la evaluación no era importante, así que no se evaluaba.

Sobre el éxito de la transformación de la escuela en materia de enseñanza aprendizaje, sin lugar a duda, se debe tomar en cuenta al docente. En ese sentido, el docente es un profesional que ha desarrollado ciertas competencias y habilidades, las cuales sirven a través de su accionar en las escuelas o bienes reconocidos por la sociedad. Es el, quien colabora con la educación de hijos e hijas; es decir el docente cumple una labor muy importante en el rol social e influye en el desarrollo personal (Vásquez y Escámez, 2010, p.10).

Los cambios en el sistema educativo ya se vienen ejecutando en muchos países. En este proceso de cambio está el mejorar el desempeño de los docentes. Al respecto,

Bolívar (2012), en la comunidad profesional, considera trabajar en con una “lógica de compromiso”. Dicho compromiso sustenta el trabajo diario y el común de la agenda de actividades institucionales, les provee de valores compartidos e integración más allá del espacio del aula.

Bolívar (2013) considera que reconstruyendo el centro escolar y la comunidad escolar, se reiniciará el sistema educativo; es así como lograr una comunidad en el centro escolar, se lleva a cabo con una filosofía moral comunitaria, valores, liderazgo moral, actividades compartidas e interrelaciones compartidas; así superar dificultades, mayor cohesión y solidaridad en la labor docente. El compromiso en la organización, el trabajo en equipo y colaborativo buscan la autonomía profesional, compromiso con el trabajo diario y actividades compartidas e integrados entre profesores y estudiantes.

Las competencias que deben poseer y desarrollar los docentes como parte de su desempeño profesional para facilitar el aprendizaje de los estudiantes, según Gonzales (2003, p. 23), son:

- Amplia formación general y cultural.
- Profundo dominio del área del conocimiento que se enseña y de las didácticas apropiadas a su enseñanza.
- Dominio de un repertorio variado de estrategias pedagógicas y de evaluación adecuadas a estilos distintos de aprendizaje.
- Sensibilidad ante el proceso de desarrollo del estudiante desde lo social (contextos y familias de procedencia), y desde lo psicológico (cómo aprenden).
- Personalidad educadora, con características cargadas de paciencia, perseverancia, interés en los estudiantes, capacidad de trabajo en equipo e interés en su crecimiento profesional.
- Aceptación y manejo avanzado de la tecnología computacional como un factor clave tanto para diversificar las oportunidades y estrategias de

enseñanza en la sala de clases y como un mecanismo idóneo para su formación y mejora permanente.

Ahora bien, Gonzáles, Eguren y Belaunde (2014) consideran que un buen desempeño se caracteriza por presentar interacción entre docente y estudiante. Esta supone elementos emocionales e instruccionales. Así la combinación de las buenas practicas en estas estas dimensiones pueden dar mejores resultados en el aprendizaje. Asimismo, hacen un resultado de su estudio, donde concluyen que las practicas docentes de nuestras escuelas públicas primarias no se enfocan en la construcción del aprendizaje.

En cuanto a la evaluación del desempeño docente, en la actualidad muchos países vienen invirtiendo en su proceso, porque consideran que es un determinante para elevar el nivel profesional de los docentes. Al respecto, Corrado (Citado en OREALC, 2015) manifestó

Particularmente, es importante llamar la atención de un reciente tipo de evaluación vinculado con el ejercicio profesional de los profesores. La evaluación del desempeño del docente se ha vuelto sentido común entre los decisores de políticas públicas, los propios docentes, las familias y los estudiantes. En estos tiempos pareciera ser imposible que existan sistemas educativos que no evalúen el trabajo de los docentes, aun cuando sólo Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México y Perú tienen normas detalladas que regulan todo el proceso y los instrumentos de evaluación (p. 29).

Actualmente la evaluación a los profesores de educación básica regular se ha convertido en una cuestión usual y convirtiéndose en política de estado en los países latinoamericanos, los cuales se han sistematizados por medio de instrumentos y procesos cada vez más complejos.

Por su parte Valdez (Citado en OREALC, 2015) sostuvo que:

La evaluación del desempeño docente como el conjunto de principios, conceptos y métodos que de forma sistemática ofrecen datos válidos y fiables. La finalidad de este proceso es valorar el efecto que produce en los alumnos el despliegue de las capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad (p. 30).

La evaluación del docente requiere de un conjunto de explicaciones para sistematizar los diferentes indicadores a ser evaluados; dichos resultados son evaluados en favor de los alumnos y los efectos en especial los positivos.

Finalmente, en tercer lugar, la evaluación del desempeño docente (OREALC, 2015) está concebida como una estrategia para retener a los mejores profesores dentro del sistema, pues se ha extendido la implementación de incentivos de tipo salarial en función a los resultados, así como otro tipo de reconocimientos. Pero, al mismo tiempo, tanto en Colombia, como en Chile, Ecuador, México y Perú, deficientes resultados en estas evaluaciones tienen consecuencias de alto impacto para la estabilidad laboral de los docentes.

2.2.8. Dimensiones de la profesión docente

Las profesiones evolucionan (MINEDU, 2014) en consonancia con cambios que ocurren en las sociedades y aparecen nuevas necesidades y exigencias en los distintos campos del saber. Por eso mismo, se requieren nuevos conocimientos y habilidades en coherencia con nuevas formas de entender el desarrollo, las relaciones entre los seres humanos, sentidos antiguos como la verdad, la libertad, la justicia y la equidad se resignifican con el reconocimiento de los derechos humanos. Además, se genera tecnología para atender problemas de la salud y se recuperan saberes milenarios. El horizonte del conocimiento se amplía y en consecuencia las

profesiones se ven interpeladas en su saber y en su práctica. En este contexto, se identifica que la docencia participa de un conjunto de dimensiones presentes hoy en otras profesiones y, a su vez, reconocemos dimensiones específicas en ella.

En sistema educativo peruano estas dimensiones o características compartidas de la profesión docente, según el MINEDU (2014) son:

- **Dimensión reflexiva**

El docente afirma su identidad profesional en el trabajo cotidiano. Reflexiona en y desde su práctica social. Delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. La autorreflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanza constituyen el recurso básico de su labor.

- **Dimensión relacional**

La docencia es esencialmente una relación entre personas que asisten a un proceso de aprendizaje, planificado, dirigido y evaluado por los profesionales de la enseñanza. En este proceso se construyen vínculos cognitivos, afectivos y sociales que hacen de la docencia una actividad profesional de carácter subjetivo, ético y cultural.

El tratamiento del vínculo entre el docente y los estudiantes es fundamental. La buena docencia requiere respeto, cuidado e interés por el estudiante, concebido como sujeto de derechos. Desde esta perspectiva, la enseñanza se configura mediante interacciones concretas en el aula y la institución educativa, especialmente entre docentes y estudiantes, e incluye el desarrollo de procesos afectivos y emocionales, de tolerancia y flexibilidad.

- **Dimensión colegiada**

El docente desarrolla esencialmente su labor dentro de una organización cuya finalidad es asegurar que sus principales beneficiarios —los estudiantes— aprendan y adquieran las competencias previstas. Su práctica profesional es social

e institucional. Interactúa con sus pares docentes y directivo, y se relaciona con ellos para coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos pedagógicos en la escuela. Esta situación, que se advierte en la vida institucional, posibilita el trabajo colectivo y la reflexión sistemática sobre las características y alcances de sus prácticas de enseñanza.

Corresponde al docente compartir la visión y misión institucionales, apropiándose de sus valores e ideario. El maestro forma parte de la cultura escolar y es permeable a sus creencias y prácticas. Su labor individual adquiere mayor sentido cuando contribuye al propósito y a los objetivos de la institución a la que pertenece. La identidad profesional de los docentes se construye, en gran medida, en los espacios sociales y laborales que ella promueve.

• **Dimensión ética**

La dimensión ética se manifiesta principalmente en el compromiso y la responsabilidad moral con cada uno de los estudiantes, sus aprendizajes y su formación humana. En ese contexto, se expresa también en el reconocimiento y respeto de las diferencias y en la elección de los medios empleados. El docente atiende a diversos grupos de estudiantes y se hace responsable por cada uno de ellos, toma decisiones y selecciona estrategias que aplica con arreglo a la misión de la escuela y a los fines del sistema educativo nacional.

2.2.9. Las dimensiones específicas de la docencia

De acuerdo con el MINEDU (2014), las dimensiones específicas de la docencia se divide en tres, como se puede ver a continuación:

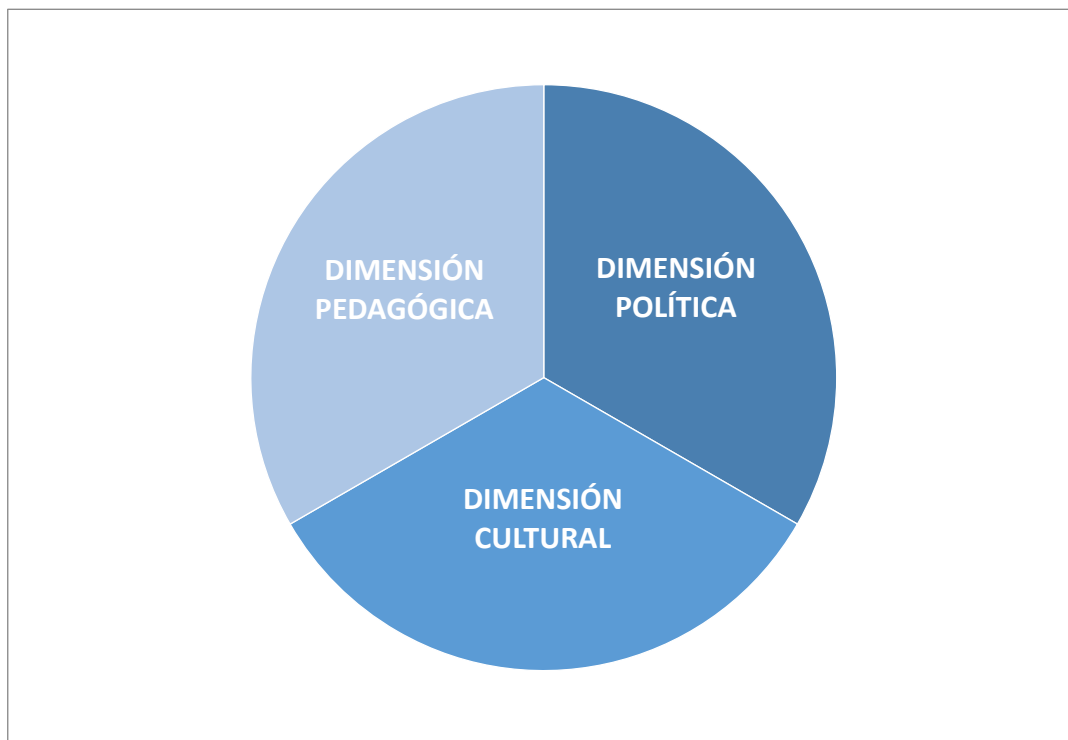


Figura 4. Dimensiones específicas de la docencia de “Marco de Buen Desempeño Docente” por Ministerio de Educación - MINEDU (2012).

- **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 compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la

misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común. Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, todo lo cual exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos.

- **Dimensión pedagógica**

La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude, asimismo, a una práctica específica, que es la enseñanza, la cual 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, es decir, de tener presente que el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación es la finalidad que da sentido al vínculo a través del cual se educa.

El ejercicio docente o desempeño profesional docente en el Sistema Educativo Peruano presenta dominios y capacidades; y en este escenario el docente es evaluado, al respecto, el MINEDU (2014) sostiene cuatro dominios, como pueden ser vistos en la siguiente figura:

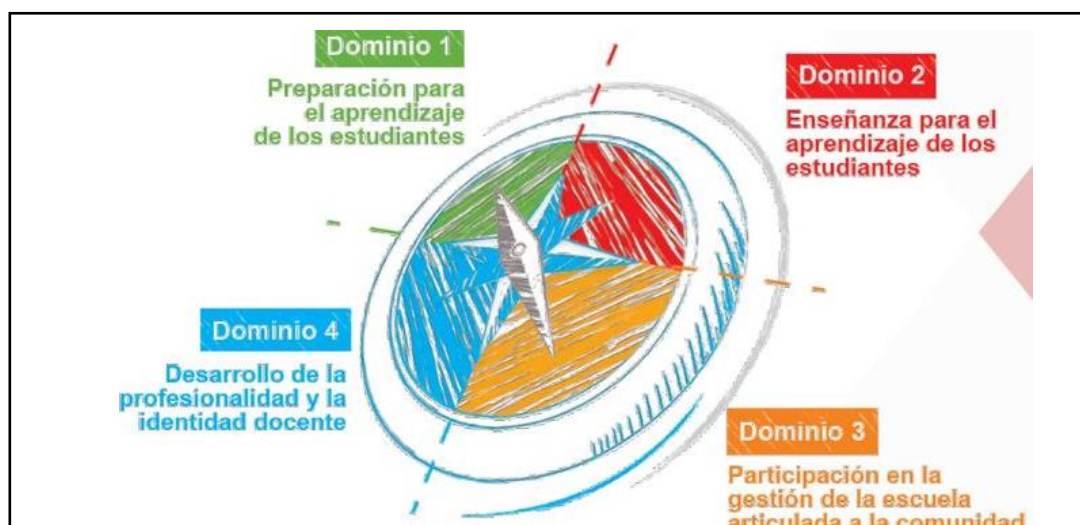


Figura 5. Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente de “Marco de Buen Desempeño Docente” por MINEDU (2012).

Por su parte Reyes (2012) ha propuesto las dimensiones del desempeño docente, siendo estos los siguientes:

- **Planificación del trabajo pedagógico.** Conocimiento de las características fundamentales de sus estudiantes, es decir, todos los conocimientos, competencias, capacidades y actitudes articuladas en el proyecto curricular institucional para beneficio de los estudiantes.
- **Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.** Es todo el proceso pedagógico que el docente debe realizar para promover y desarrollar el proceso cognitivo en los estudiantes.
- **Responsabilidades profesionales.** Es la participación directa de todos los miembros de la escuela, desde directivos, docentes y administrativos en beneficio de la formación ética y moral de los estudiantes.

2.3. Definición de términos básicos

Desempeño docente

El docente desarrolla esencialmente su labor dentro de una organización cuya finalidad es asegurar que sus principales beneficiarios, los estudiantes, aprendan y adquieran las competencias previstas. La práctica profesional es social e institucional, interactúa con los colegas docentes como directivos, y coordinan la planificación, ejecuta y evalúan los procesos pedagógicos de los estudiantes. Es una manera de convivencia institucional para el trabajo colectivo, la reflexión como alcances de la enseñanza (MINEDU, 2014).

Liderazgo directivo

El liderazgo escolar es la influencia hacia otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la institución. El liderazgo es desarrollado por personas que desempeñan diferentes roles en la institución. Los líderes que asumen la autoridad

son líderes genuinos que desempeñen sus funciones, las cuales son dependientes del liderazgo particular, el contexto y las metas perseguidas (Leithwood, 2009)

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

3.2. Objetivos específicos

3.2.1 Objetivo específico 1

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la planificación del trabajo pedagógico en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

3.2.1 Objetivo específico 2

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

3.2.1 Objetivo específico 3

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y las responsabilidades profesionales en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

IV. HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis principal

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

4.2 Hipótesis específicas

4.2.1. Hipótesis específica 1

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la planificación del trabajo pedagógico en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

4.2.2. Hipótesis específica 2

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

4.2.3. Hipótesis específica 3

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y las responsabilidades profesionales en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

V. MÉTODO

5.1. Tipo de investigación

Este tipo de estudio se encuentra dentro de la investigación básica o teórica; al respecto, Carrasco (2009) considera que esta se elabora con el fin de producir nuevos saberes con la intención de ampliar y profundizar las teorías sociales, ya que no se dirige para tratar un hecho real, tampoco una interrogación práctica, pues se busca profundizar la información sobre las relaciones sociales.

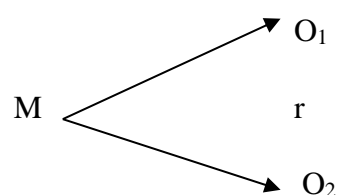
De esta manera la investigación presentada busca ampliar y profundizar, por medio de la relación entre las variables liderazgo directivo y el desempeño docente.

5.2. Diseño de investigación

El diseño es no experimental – transeccional y correlacional. No experimental porque en esta investigación no se manipulará ninguna variable; es decir, no se hará variar en forma intencional las variables, en este caso el liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana, como lo señalan Hernández, Fernandez y Baptista (2014) puesto que sostienen que los diseños no experimentales son estudios realizados sin la manipulación deliberada de variables, analizando los hechos observados en el ambiente natural.

La indagación es transeccional (Hernández, et al., 2014), porque se recogieron datos en un solo momento, tomando en cuenta la descripción de las variables, así como el análisis de la incidencia e interrelación en las variables.

Dónde:



M = Es la muestra

O_1 = Observación a la variable (1) (Liderazgo directivo)

O_2 = Observación a la variable (2) (Desempeño docente)

r = Relación existente entre las variables

El tipo es correlacional (Hernández, et al., 2014), ya que se trata de lograr la asociación entre las dos variables, por medio de modelo predecible en una población.

En este caso, se limitará a correlacionar las variables liderazgo directivo y el desempeño docente y algunas dimensiones con una variable de acuerdo a la matriz de consistencia.

5.3 Variables

Liderazgo directivo

Definición operacional: La variable liderazgo directivo se mide a través de un instrumento que tomó en cuenta sus dimensiones, que en este caso son tres (estilo autoritario y coercitivo, estilo autoritario benevolente y estilo participativo) y los doce indicadores, de los cuales se obtuvo 20 ítems.

Tabla 3

Matriz de operacionalización de la variable liderazgo directivo.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Nivel	Instrumento
Estilo autoritario coercitivo	AC1. Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo autoritario coercitivo.	1,5	Escalamiento Likert. 1 = Nunca	Muy deficiente Deficiente	Cuestionario de liderazgo directivo
	AC2. Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo autoritario coercitivo.	6	2 = Casi nunca 3 = Algunas veces	Regular Eficiente	
	AC3. Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo autoritario coercitivo.	11	4 = Casi siempre 5 = Siempre	Muy eficiente	
	AC4. Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo autoritario coercitivo.	16			
Estilo autoritario benevolente	AB1. Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo autoritario benevolente.	2			
	AB2. Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo autoritario benevolente.	7, 10			
	AB3. Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo autoritario benevolente.	12			
	AB4. Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo autoritario benevolente.	17			
Estilo consultivo	C1. Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo consultivo.	3			
	C2. Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo consultivo.	8			
	C3. Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo consultivo.	13, 15			
	C4. Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo consultivo.	18			
Estilo participativo	P1. Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo participativo.	4			
	P2. Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo participativo.	9			
	P3. Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo participativo.	14			
	P4. Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo participativo.	19, 20			

Nota: De “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla - Callao” por Reyes Nilo, 2012.

Desempeño docente

Definición operacional: La variable desempeño docente se midió a través del instrumento que tuvo en cuenta las dimensiones del desempeño docente, que en este caso son tres (Planificación del trabajo pedagógico, Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y Responsabilidades profesionales) y los dieciséis indicadores, de los cuales se obtuvieron 45 ítems.

Tabla 4

Matriz de operacionalización de la variable desempeño docente

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Nivel	Instrumento
A. Planificación del trabajo pedagógico	A1. Conocimiento de las características fundamentales de sus estudiantes.	1,	Escalamiento Likert. 1 = Nunca	Muy	Cuestionario de liderazgo directivo
		2		Deficiente	
	A2. Conocimientos sobre el nivel, especialidad y las áreas curriculares que enseña	3,	2 = Raramente	Regular	
		4,	3 = Ocasionalmente	Eficiente	
		5	4 = Usualmente	Muy	
	A3. Organización de las competencias, capacidades y actitudes en relación con el proyecto curricular de la institución educativa y el Diseño Curricular Nacional.	6,	5 = Siempre	Muy eficiente	
		7,			
		8			
	A4. Desarrollo de estrategias, recursos y métodos didácticos para las sesiones de aprendizaje.	A5. Formulación de criterios, indicadores e instrumentos de evaluación de aprendizajes	9,		
			10,		
			11		
			12,		
			13		
	B1. Se promueve un clima adecuado en el aula.	B2. Organización del ambiente físico del aula, espacios y equipos.	14,		
			15,		
			16,		
17					
18					
19,					
20,					
B. Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje	B3. Empleo de un lenguaje claro y sencillo durante el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje	21,			
		22			
		23,			
	B4. Desarrollo de los contenidos con claridad y rigurosidad conceptual, aplicando diferentes métodos y estrategias didácticas para sus estudiantes.	24,			
		25			
		26,			
B5. Promoción del desarrollo de las capacidades de sus estudiantes.	27				
	28,				
B6. Promoción del desarrollo					

	del pensamiento creativo y crítico en sus estudiantes.	29, 30
	B7. Uso de los recursos didácticos de acuerdo con las necesidades de sus estudiantes.	31, 32
	B8. Evaluación de procesos y logros de aprendizajes.	33, 34, 35
	C1. Participación activa en la gestión institucional de la institución educativa.	36, 37, 38
C. Responsabilidades profesionales	C2. Cumplimiento de las responsabilidades administrativas y laborales.	39, 40
	C3. Evaluación de la eficacia de la práctica pedagógica	41, 42
	C4. Manifiesta práctica de valores	43, 44, 45

Nota: De “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla - Callao” por Reyes, 2012.

5.4. Población, muestra y muestreo

Población

La población se constituye por todos los docentes en una institución educativa privada de Lima Metropolitana en un total de 120.

Los criterios de inclusión y exclusión que fueron considerados para la delimitación poblacional son los siguientes:

Criterios de Inclusión

Docentes de la institución educativa.

Docentes contratados por un año.

Los docentes deben haber aceptado de manera voluntaria.

Los docentes que aceptaron el consentimiento informado.

Criterios de Exclusión

Docentes que se encuentren de vacaciones.

Los docentes sancionados.

Tabla 5

Población del estudio

Institución Educativa	Nivel	Hombre	Mujeres	Población
	Inicial		20	20
Institución Educativa Privada de Lima	Primaria	12	28	40
Metropolitana	Secundaria	40	20	60
	Total	52	68	120

Nota: Los datos son de cuadro de asignación de personal.

Muestra

La muestra está constituida por los 91 docentes seleccionados de la institución educativa privada motivo de estudio de Lima Metropolitana.

Para hallar dicha muestra se siguió el siguiente procedimiento:

Para calcular el tamaño de muestra se usó la fórmula de Arkin y Colton:

$$n = \frac{z^2 * P * (1 - P)}{E^2}$$

Z = Nivel de confianza, usualmente se utiliza al 95% y tiene un valor de 1.96.

E = Error de estimación. Es la variación esperada entre lo que se encuentra en la muestra con relación a la población. Se aplica en decimales, verbi grace 5 % de error es igual 0.05.

n = Tamaño de muestra

p = Proporción de la variable de estudio.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2} = \frac{3.8416 * 0.25}{0.0025} = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n = 384.16 \text{ (tamaño de la muestra)}$$

Como se puede apreciar en la fórmula anterior, el tamaño de la muestra es indiferente al tamaño de la población, pero si se considera la total población el tamaño de la muestra se ajustaría, así:

$$n_{\text{ajustado}} = n * \left(\frac{N}{N + n} \right)$$

Donde n = Tamaño total de la población a investigar.

$$n = 384.16 * \left(\frac{120}{120 + 384.16} \right) = \left(\frac{120}{504.16} \right)$$

$$n = 384.16 * (0.238) = 91$$

n = 91 Docentes seleccionados en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

Tabla 6

Muestra del estudio

Institución Educativa	Nivel	Población	Muestra		Total/Muestra
			H	M	
Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana	Inicial	20		15	15
	Primaria	40	8	22	30
	Secundaria	60	36	10	46
	Total	120	44	47	91

Nota: Elaboración propia.

Para hallar la muestra se invitó a los docentes que se encontraban en la institución a participar de la encuesta, dependiendo de su horario y situación laboral se acercaron al auditorio del colegio a llenar la encuesta hasta llegar a la muestra total de 91 sujetos.

Muestreo

El muestreo fue no probabilístico, ya que todos los miembros de la población han tenido la misma oportunidad de pertenecer a la muestra de estudio.

Además, considera que el muestreo es no probabilístico al 95% con el margen de error del 5% por muestreo no probabilístico simple, tal como se cita a continuación (Trochim, 2020) “las muestras no probabilísticas es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados”.

5.5. Instrumentos

Los instrumentos de investigación para medir las variables son dos cuestionarios con escalamiento Likert, consignados por Reyes (2012)

Cuestionario de liderazgo directivo

El cuestionario de liderazgo directivo (Apéndice B), elaborado por Reyes (2012), se describen a continuación.

El objetivo fue evaluar el liderazgo directivo Docentes seleccionados en una institución educativa privada de Lima Metropolitana, la duración de aplicación fue de 30 minutos y de manera individual. El instrumento ha sido validado oportunamente con la adecuación de la escala tipo Likert con 20 ítems, distribuido en tres dimensiones: estilo autoritario coercitivo, estilo autoritario benevolente y estilo participativo, mientras la escala y el índice respectivo para este instrumento ha sido establecida como nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

La validez de contenido, mediante el juicio de cinco expertos, es refrendada con la V de Aiken, el que arroja una $V = .950$, la que se considera como excelente. Asimismo, la consistencia interna ha sido medida con el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach (.744), nuevamente excelente; esta validez fue muy importante para esta investigación.

Cuestionario de desempeño docente

El cuestionario de desempeño docente (ver apéndice C), elaborado por Reyes (2012), se describen a continuación.

El objetivo es evaluar el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

Se utilizó el cuestionario validado. Este cuestionario, de escala tipo Likert, contiene 45 ítems, distribuido en tres dimensiones: planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y responsabilidades profesionales. El tiempo de aplicación es de 30 minutos. La escala y el índice respectivo para este instrumento son nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

La validez de contenido, por medio del juicio de cinco expertos, utilizando la V de Aiken, tuvo como resultado $V = .950$, la que se considera como excelente. Asimismo, la consistencia interna ha sido medida con el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach (.952), los cuales nuevamente excelente; esta validez fue muy importante para esta investigación.

5.6. Procedimientos

Las coordinaciones previas se llevaron a cabo desde la entrega de la carta al director (ver apéndice D), donde se hizo el pedido para entrevistarse con el director y el representante de los profesores de la institución educativa privada. En la fecha y hora de entrevistas, se realizó el diálogo con el director y el representante de los profesores, en esta reunión se describió el estudio, la participación de los profesores y la entrega de los resultados al final del estudio, además se respondió a las dudas e inquietudes de los profesores.

En cuanto a la presentación del instrumento de investigación a los profesores, los investigadores se asistieron a la institución educativa al inicio de clases y en la fecha

pactada, se reunieron con los profesores procediendo de acuerdo a lo convenido previamente y se aplicó la encuesta por medio de los cuestionarios. Se inicio la reunión con el saludo a los profesores, presentación de los aplicadores y parte del curriculum vitae; además, de explicar el motivo y contenido de la investigación.

La prueba piloto asumida por los investigadores Luis Enrique Bravo Herrera y Luis Felipe Dávila Sánchez, se aplicó en una sesión con los docentes, la cual había sido pactada y autorizada con el director de la institución educativa, asimismo los resultados serían compartidos con la plana docente y el director de la institución. En cuanto al objetivo de la investigación busca asociar el liderazgo directivo con el desempeño docente, las encuestas son anónimas y se solicitó su colaboración responsable en responderla. Además, para cualquier información adicional se deja los emails de los investigadores Luis Enrique Bravo Herrera y Luis Felipe Dávila Sánchez.

La condición de aplicación fue coordinada con el director y la aplicación de los instrumentos de investigación se llevó a cabo en la sala de profesores al ingreso de trabajo laboral. Este fue aplicado por los investigadores Luis Enrique Bravo Herrera y Luis Felipe Dávila Sánchez- Las informaciones obtenidas no serán difundidas y estarán en total reserva, así como se mantendrá el anonimato de la información. Los instrumentos han sido aplicados aproximadamente a partir de las 7:30 am. el instrumento de liderazgo directivo es aplicado inicialmente, para ello los docentes cuentan con 20 minutos, luego se aplica el instrumento de desempeño docente para lo cual se dan 20 minutos, haciendo un total de 40 minutos. Estos fueron aplicados durante una semana.

De las instrucciones, se informó así:

Estimada (o) docente a continuación tienen dos cuestionarios cuya finalidad es de lograr informaciones acerca de la percepción de liderazgo directivo y desempeño docente de la institución educativa, los datos serán utilizados en la investigación para relacionar ambas variables. Por favor, las respuestas deber ser con sinceridad y ser anónimas.

Luego se aplica el consentimiento informado a los profesores (ver apéndice E), previamente son informados.

En cuanto al análisis de los datos obtenidos se usa el SPSS 25, tanto para la validez y confiabilidad lograda en los instrumentos de investigación.

La investigación tuvo como muestra a docentes de la institución educativa para someter los datos a confiabilidad del instrumento, La validez del contenido del instrumento se ha medido de acuerdo a la *V* de Aiken. Asimismo, la confiabilidad se midió con el Alfa de Cronbach, cuyos resultados serán mostrados a través de las tablas respectivas.

Para desarrollar el análisis de los datos descriptivos se usó el SPSS 25, estos datos han sido ordenados de acuerdo con las frecuencias, porcentajes y con tablas cruzadas.

El análisis inferencial de la investigación, se elaboró con los datos sistematizados en el SPSS 25, a los mismos que se les aplico las pruebas de normalidad y el estadístico Rho de Spearman, es utilizado este estadístico en vista de que no se sigue una distribución normal.

VI. RESULTADOS

Para analizar los datos obtenidos se utilizó el SPSS 25 y el programa Office- Word. Además, los resultados de la prueba estadística Alfa de Cronbach, la prueba descriptiva de porcentaje y frecuencias, la prueba de normalidad la significancia es de 0,05, la prueba Rho de Spearman cuya significancia fue de 0,05. Asimismo, se presentará el resultado del coeficiente *V* de Aiken.

La validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

La validez del instrumento de investigación se realiza por medio de la validez del contenido, para lo cual se llevó a cabo el juicio de expertos, a cuyos resultados se aplicaron el coeficiente *V* de Aiken.

El contenido del instrumento de investigación sobre liderazgo directivo, han sido sometidos al juicio de especialistas en el tema investigado como son el Dr. Edwar Espinoza, Mg. Requena Pumachahua, Mg. Moisés Quinto, Mg. José Guillen, el resultado es de 0.78, lo cual determina la validez del contenido del instrumento de investigación. En cuanto a la validez del contenido del instrumento de investigación del desempeño docente los mismos especialistas han sido Dr. Edwar Espinoza, Mg. Requena Pumachahua, Mg. Moisés Quinto, Mg. José Guillen, el resultado fue de 0.86, los dos instrumentos tienen validez alta.

En cuanto, a la confiabilidad de consistencia interna sobre el instrumento de investigación acerca del liderazgo directivo, por el estadístico Alfa de Cronbach el resultado es de 0.96, permite establecer alta confiabilidad; en cuanto al instrumento de investigación sobre el desempeño docente el resultado es de 0.94, cuyo resultado asegura alta confiabilidad.

Tabla 7

Confiabilidad de los instrumentos

Instrumento	N° de elementos	Alfa de Cronbach
Liderazgo directivo	91	0.96
Desempeño docente	91	0.94

Nota: Elaboración propia.

Prueba de normalidad de las variables

La muestra está formada por 91 docentes, siendo la muestra mayor a 50 se aplicó el estadístico Kolmogorov – Smirnov para la prueba de normalidad de las variables, en base a los resultados obtenidos el valor p 0,00 es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis trabajo; así las variables no son normales, motivo por el cual se aplicará el estadístico Rho de Spearman para asociar las variables de acuerdo con las hipótesis.

Tabla 8

Prueba de normalidad

Instrumento	N° de elementos	Kolmogorov - Smirnov
Liderazgo directivo	91	0,00
Desempeño docente	91	0,00

Nota: Elaboración propia.

Prueba de hipótesis**Hipótesis general**

H₀: No existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

H_a: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

En la tabla 9 el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es positiva, alta y significativa entre las variables liderazgo directivo y el desempeño docente; y el valor de significancia es menor al establecidos, por ello se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es de 84.6%, en consecuencia, a mayor liderazgo directivo, mayor desempeño docente.

Tabla 9

Correlaciones entre el liderazgo directivo y el desempeño docente

Rho de Spearman	N	Coeficiente de correlación	Sig. (bilateral)	La correlación es significativa al nivel
V1. Liderazgo directivo	91	,846	,000	0,01 (bilateral).
V2. Desempeño docente				

Nota: Elaboración propia.

Hipótesis específicas

Primera hipótesis específica

H₀: No existe regular nivel de liderazgo directivo en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

H_a: Existe regular nivel de liderazgo directivo en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

En la tabla 10 se observa que el 41.8% de los docentes de la institución educativa privada considera el liderazgo directivo en el nivel eficiente, el 39.6% en el nivel muy eficiente y el 18.7% en el nivel regular. De acuerdo a los resultados se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Por ello, el liderazgo directivo supera el nivel regular.

Tabla 10

Frecuencias de liderazgo directivo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	17	18.7%
Eficiente	38	41.8%
Muy eficiente	36	39.6%
Total	91	100.0%

Nota: Elaboración propia.

Segunda hipótesis específica

H₀: No existe regular nivel de desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

H_a: Existe regular nivel de desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

En la tabla 11 se observa que el 37.4% de los docentes de la institución educativa privada de Lima Metropolitana consideran el desempeño docente en el nivel muy eficiente, el 34.1% en el nivel eficiente y el 28.6% en el nivel regular. De acuerdo a los resultados, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Por ello, el desempeño docente supera el nivel regular.

Tabla 11

Frecuencias del desempeño docente

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	26	28.6%
Eficiente	31	34.1%
Muy eficiente	34	37.4%
Total	91	100.0%

Nota: Elaboración propia.

Tercera hipótesis específica

H₀: No existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la planificación del trabajo pedagógico en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

H_a: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la planificación del trabajo pedagógico en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

En la tabla 12 el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es positiva, alta y significativa entre las variables liderazgo directivo y la planificación del trabajo y pedagógico; y el valor de significancia es menor al establecidos, por ello se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la planificación del trabajo pedagógico en una institución educativa privada de Lima Metropolitana; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es de 75.7%, en consecuencia, a mayor liderazgo directivo, mayor planificación del trabajo pedagógico.

Tabla 12

Correlaciones entre el liderazgo directivo y la planificación del trabajo pedagógico

Rho de Spearman	N	Coeficiente de correlación	Sig. (bilateral)	La correlación es significativa al nivel
V1. Liderazgo directivo D1. Planificación del trabajo pedagógico	91	,757	,000	0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia.

Cuarta hipótesis específica

H₀: no existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

H_a: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

En la tabla 13 el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es positiva, alta y significativa entre las variables liderazgo directivo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje; y el valor de significancia es menor al establecidos, por ello se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en una institución educativa privada de Lima Metropolitana; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es de 82.9%, en consecuencia, a mayor liderazgo directivo, mayor gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Tabla 13

Correlaciones entre el liderazgo directivo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje

Rho de Spearman	N	Coeficiente de correlación	Sig. (bilateral)	La correlación es significativa al nivel
V1. Liderazgo directivo	91	,829	,000	0,01 (bilateral).
D2. Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje				

Nota: Elaboración propia.

Quinta hipótesis específica

H₀: No existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y las responsabilidades profesionales en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

H_a: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y las responsabilidades profesionales en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

En la tabla 14 el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es positiva, alta y significativa entre las variables liderazgo directivo y las responsabilidades profesionales; y el valor de significancia es menor al establecidos, por ello se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y las responsabilidades profesionales en una institución educativa privada de Lima Metropolitana; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es de 82.4%, en consecuencia, a mayor liderazgo directivo, mayores responsabilidades profesionales.

Tabla 14

Correlaciones entre el liderazgo directivo y las responsabilidades profesionales

Rho de Spearman	N	Coeficiente de correlación	Sig. (bilateral)	La correlación es significativa al nivel
V1. Liderazgo directivo D3. Responsabilidades profesionales	91	,824	,000	0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia.

VII. DISCUSIÓN

El presente estudio de investigación permitió determinar la relación entre las variables liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana, encontramos que se asocian directa y significativamente.

El liderazgo directivo se caracteriza porque los estilos autoritarios coercitivo, autoritario benevolente se presentan en mayor porcentaje, sobre todo en los niveles eficiente y muy eficiente, en comparación a los estilos participativo y consultivo cuyos porcentajes disminuyen en los niveles de eficiente y muy eficiente, mientras aumentan en los niveles inferiores. Es decir, es notorio que existen dificultades en el liderazgo directivo.

Como se puede apreciar, el liderazgo directivo institución educativa privada de Lima Metropolitana no es eficiente totalmente, entonces, se debe tener en cuenta a Leithwood (2009) cuando señaló que el liderazgo escolar es objeto de atención, incorporándose a la reforma educativa, así como el sistema para lograr la transformación de la educación.

En la investigación realizada es notorio que se debe mejorar el liderazgo directivo para de esta manera el desempeño docente mejore, con la intención de elevar la eficiencia; como sostiene Leithwood (2009), al considerar que el liderazgo escolar actual es relevante en las reformas educativas porque se han percatado que allí está el fracaso o el éxito de la educación. Como señala Leithwood (2009), cuando afirma que el liderazgo requiere de una dirección y fin, es decir, cada líder asume metas claras con convicción y es responsable de llevarlos a cabo con los miembros de la organización, convirtiéndose en el actor principal y decisivo.

Agrega Leithwood (2009) sobre el liderazgo escolar, que este consiste en influir en otros sujetos para lograr los fines convenidos en la institución educativa, la función de liderazgo es asumido formalmente por el directivo elegido para ejercerla, quien

cumple su labor de acuerdo con el contexto y los fines acordados con los demás miembros educativos.

Los resultados de la investigación que evidencian un liderazgo eficiente en los dos tercios de la población es coherente con los aporte de Leithwood (2009), porque solo el líder puede articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela, a través de estilos y características especiales como el carisma, la empatía, la toma de decisiones, etc.

Asimismo, todo líder debe identificar y articular una visión, al respecto Hallinger y Heck (2014) sostienen que los toda escuela tiene su propia “trayectoria de mejora”, y en consecuencia los líderes deben estar dispuestos y preparados para adaptar sus estrategias a las distintas y cambiantes condiciones para la de mejora de la escuela.

Los resultados de esta investigación sobre liderazgo directivo, coinciden también con los resultados del estudio de Horn (2013), en su tesis *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*, estudio realizado en la Universidad Autónoma de Madrid, España, quien concluye señalando: a) La importancia del liderazgo directivo en el establecimiento del norte o dirección de la escuela, en la mejora de las competencias y confianza a nivel individual de los docentes, en el trabajo en equipo, etc. b) Que el liderazgo directivo organice las escuelas y crea espacios de colaboración entre los docentes como parte del mejoramiento de su formación de manera continua; al mismo tiempo, fortalecer su compromiso con los procesos pedagógicos y la confianza en sus capacidades.

Caso contrario son los resultados del estudio de Reyes (2012) en su tesis *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*, estudio realizado en la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima, quien concluye señalando que: a) No hay percepción de los estilos de liderazgo directivo. b) No existe relación entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009. c) No existe relación significativa

entre la percepción del liderazgo consultivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009.

Al respecto se puede aseverar que en algunas instituciones educativas públicas no se percibe un adecuado liderazgo directivo y a su vez un desempeño docente a veces cuestionado por los indicadores de las últimas pruebas de la UMC (oficina de la medición de la calidad de los aprendizajes) de la Evaluaciones Censales en los niveles primario y secundario.

Entre los hallazgos encontrados en la presente investigación en cuanto al desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana se evidencia el 28.6% “regular”, 34.1% “eficiente” y 37.4% “muy eficiente”; esto hace notar que hay docentes muy comprometidos institucionalmente y otros menos comprometidos. En este sentido la labor docente tiene un rol importante en la educación, a la vez si este se desempeña de manera deficiente, de seguro repercute de manera negativa en la actividad educativa, de ahí la necesidad de ajustar y mejorar los procesos de liderazgo. De acuerdo con el Ministerio de Educación (2014) el docente asume la responsabilidad educativa frente a la sociedad, específicamente sobre el aprendizaje de los estudiantes.

Los resultados de este estudio señalan que el desempeño docente en poco más de 70% es eficiente y muy eficiente, entonces la mayoría de docentes cumplen sus funciones; es decir, en la escuela la mayoría de sus docentes cumplen con las exigencias de las funciones del Estado y la comunidad educativa. Las obligaciones mencionadas por el Ministerio de Educación (2014) están consignadas en la nueva política curricular, las actuales demandas de aprendizaje, requiere nuevos procesos pedagógicos, sociales, y a la labor pedagógica docente, los cambios de transformación pedagógica pasan de la enseñanza tradicional a producir saberes.

De la misma forma, los resultados de esta investigación sobre el desempeño docente, también coinciden con los resultados del estudio de Salazar (2013), con su tesis *Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en el Instituto Superior*

Agropecuario José Benigno Iglesias, de la parroquia Biblián, del cantón Biblián, de la provincia del Cañar, durante el año académico 2012- 2013, Ecuador, quien concluye señalando: a) El desempeño de docentes y directivos se encuentra en la línea de la excelencia. b) Los docentes dentro de su labor profesional destacan como buenos motivadores hacia los estudiantes.

De igual modo, con la investigación de Maldonado (2012), con su tesis *Percepción del desempeño docente en relación con el aprendizaje de los estudiantes* de la Universidad San Martín de Porres, Lima, investigación realizada en la Universidad San Martín de Porres, quien concluyó señalando: a) Se determinó, según opinión de los estudiantes, existe una correlación estadísticamente significativa de .857 “correlación positiva considerable”, por tanto, la percepción del desempeño docente se relaciona con el aprendizaje. b) Se determinó, según opinión de los estudiantes que, existe una correlación estadísticamente significativa de .763 “correlación positiva considerable”, por tanto, la percepción del desempeño docente se relaciona con el aprendizaje cognitivo, procedimental y actitudinal.

Como se puede apreciar en los resultados de esta investigación como también en los antecedentes es que existe relación entre liderazgo directivo y desempeño docente. Esta afirmación hace referencia a lo estipulado por MINEDU (2014):

Son necesarios 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 la sociedad. Ese es el desafío que el Estado peruano, los docentes y la sociedad requieren afrontar de manera concertada, colaborativa y sostenida. En esta orientación, se requiere concordar previamente una visión prospectiva de la profesión docente con los diversos actores involucrados en el ejercicio, promoción, desarrollo y regulación de la docencia (p. 7).

Las limitaciones de la investigación han sido varias, a pesar de ser un tema que en nuestro medio tiene bastante acogida, sin embargo, sus publicaciones son limitadas.

Al respecto, se tuvo limitaciones para encontrar estudios parecidos es decir en los que se relacionen las mismas variables y con las mismas dimensiones. La búsqueda se realizó en los repositorios universitarios tomando en cuenta que sea de nivel de post grado, además se realizó la búsqueda en las bases de datos como Google académico, Redalyc, Scielo, Dialnet, Cybertesis de la UNMSM, Cybertesis de la URP, sobre estudios realizados en los últimos 10 años.

Los estudios realizados a nivel nacional son mayores en comparación a los de nivel internacional, sin embargo, resultan insuficientes los estudios internacionales, motivo por el cual se tomó en cuenta los estudios que más se acercan a la investigación aquí desarrollada.

Además, a pesar de existir estudios relacionados a las variables estudiadas, estos en su estructura interna guardan diferencias en las dimensiones e indicadores, motivo por el cual se realizó un análisis y elección del instrumento más conveniente para la presente investigación.

También se presentaron dificultades para optar por los instrumentos de investigación, ya que las explicaciones existentes aportaban poco a las bases teóricas encontradas por los autores originales.

La investigación es importante en vista que los datos encontrados han permitido establecer que el liderazgo directivo y el desempeño docente se ubican en los niveles más altos, presentándose entre eficiente y muy eficientes, sin embargo, estos resultados pueden seguir fortaleciéndose, a la vez esta línea puede ayudar a la toma de futuras decisiones por parte de quienes gestionan la institución.

VIII. CONCLUSIONES

En primer lugar, los resultados han determinado la existencia de una correlación positiva alta y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana. Confirmando que, a mayor liderazgo directivo, mayor desempeño docente.

En segundo lugar, los resultados han determinado la existencia de una correlación positiva alta y significativa entre el liderazgo directivo y la planificación del trabajo pedagógico en una institución educativa privada de Lima Metropolitana. Confirmando que, a mayor liderazgo directivo, mayor planificación del trabajo pedagógico.

En tercer lugar, los resultados han determinado la existencia de una correlación positiva alta y significativa entre el liderazgo directivo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana. Confirmando que, a mayor liderazgo directivo, mayor gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Por último, los resultados han determinado la existencia de una correlación positiva alta y significativa entre el liderazgo directivo y la responsabilidad profesional en una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana. Confirmando que, a mayor liderazgo directivo, mayor responsabilidad profesional.

IX. RECOMENDACIONES

En primer lugar, se recomienda al director de la institución educativa llevar a cabo capacitaciones pedagógicas y de especialización en favor de los profesores en temas de pedagogía, método y técnica de estudio, tics, currículo por competencias; además capacitar en supervisión a los coordinadores para acompañar a los profesores en sus clases y asesorarlos. A la vez, se recomienda al director y a la comunidad científica a promover e incentivar en la misma línea de estudio realizada en esta investigación, con mayor profundidad, así como desarrollar investigación de nivel explicativo o relacionarlas con otras variables, para afianzar mejor los hallazgos encontrados.

En segundo lugar, se recomienda al director de la institución educativa privada de Lima Metropolitana elaborar una rúbrica de evaluación para medir el liderazgo directivo y la planificación del trabajo pedagógico; y de esta manera conocer las debilidades sea del liderazgo ejercido como el de la planificación pedagógica del docente, para socializarlas y superar sus deficiencias tanto del director en la gestión, como de los docentes en su desempeño.

En tercer lugar, se recomienda al director de la institución educativa privada de Lima Metropolitana elaborar un Plan de Monitoreo y Acompañamiento pedagógico para conocer de cerca el proceso de enseñanza aprendizaje de los docentes y el proceso cognitivo de los estudiantes a fin mejorar los procesos de enseñanza de los docentes.

Por último, se recomienda al director de la institución educativa privada de Lima Metropolitana elaborar una rúbrica de evaluación sobre la responsabilidad profesional de los docentes para mejorar sus condiciones laborales.

REFERENCIAS

- Aguilar, E. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa 1278* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.
- Alegre, J. (2018). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Red 03, UGEL 06, distrito de Ate, 2018* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>.
- Arana, L. y Coronado, J. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro* (Tesis de Maestría). Universidad Marcelino Champagnat. Lima, Perú.
- Barboza, M. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de inicial – RED 12 – UGEL 07 Chorrillos; 2016* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Barreto, C. (2012). *Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en el Instituto Superior Agropecuario José Benigno Iglesias, de la parroquia Biblián, del cantón Biblián, de la provincia del Cañar, durante el año académico 2011- 2012* (Tesis de Maestría). Universidad Técnica Particular de Loja. Loja, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3693/1/Barreto%20Calle%20Cristian%20Fernando.pdf>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*. 9(2), 9-33.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*. 47(2), 253-275.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Aljive.

- Bolívar, A. (2013). La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad de la Escuela. Una nueva mirada. *REICE*, 11(2), 61-86.
- Calderón, M., Chávarry, P., y Chanduvi, R. (2016). Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente en institución educativa del nivel primario. *Tzhoecoen*. 8(2), 1-9.
- Camarero, M (2015). *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación primaria de Tarragona* (Tesis Doctoral). Universitat Rovira I. Virgili. Tarragona, España.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Changanaquí, M. y Huapaya, G. (2017). *Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas* (Tesis de Maestría). Universidad Marcelino Champagnat. Lima, Perú.
- De la Luz Gómez Martínez (2005). *El maestro mediador* (Tesis de Licenciatura) Universidad Pedagógica Nacional San Cristóbal Ecatepec, Ecatepec de Moreno. Estado de México, México.
- Feng Yao (2016). Los factores que influyen en la calidad de la educación. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Recuperado de <https://revistas.usb.edu.co> › Itinerario › article › download
- Galán, A., Gonzáles-Galán, M. y Rodríguez-Patrón, P. (2014). La evaluación del profesorado universitario en España. Sistema nacional y divergencias territoriales. *Revista de Educación*. 366(4), 136-164. Recuperado de <http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:03a73007-17c0-47f9-a0da-3849b773eeda/re36606-pdf.pdf>
- Ganga-Contreras, F., Villegas, F., Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia*, vol.41, número 9, setiembre 2016. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/339/33946994003.pdf>
- García_Garduño y López-Gorosave (2011). El director escolar novel: Estado de la investigación y enfoques teóricos. *REICE*. Revista Iberoamericana Sobre

- Calidad, Eficacia y cambio en Educación, 9(3), 31-50. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55119880003.pdf>
- Gómez-Hurtado, I. (2012). Una dirección escolar para la inclusión escolar. *Perspectiva educacional*. 51(2), 21-45. Recuperado de <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/viewFile/108/38>
- Gómez-Rada, C. (2012). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-75
- González, N., Eguren, M. y Belaunde, C. (2014). Desempeño docente y aprendizaje: una aproximación al impacto de las prácticas pedagógicas del maestro peruano. *Economía y sociedad*. 84(2), 14-20.
- Hall, G. (2013). Evaluating change Processes: Asssing extent of Implementattion (constructs, methods and implications). *Journal of Educational Administration*. 51(3), 264-289.
- Hallinger, P. y Heck, R. (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la calidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. *RIECE Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y cambio en educación*, 12 (4), 71 – 88 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55131688004.pdf>
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660235/horn_kupfer_andrea.pdf
- Horn, A. y Marfán, J. (2010). *Relación entre liderazgo y desempeño escolar*. Santiago de Chile: Iberoamericana de evaluación educativa.
- Imbernón, F. (2011). Un nuevo desarrollo profesional del profesorado para una nueva educación en el siglo XXI. *Revista Educação Skepsis*, 2 – Formación Profesional. Sao Paulo: skepsis.org. pp. I-XX

- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una Universidad Privada* (Tesis de Maestría). Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago, Chile: Fundación de Chile.
- Louis, K. Dretzke, B. y Wahlstrom, K. (2010). How does leadership effect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement*. 21(3), 315-336.
- Luque, R. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa primaria, Callao 2018* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Maldonado, R. (2012). *Percepción del desempeño docente en relación con el aprendizaje de los estudiantes* (Tesis de Maestría). Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Martos, R. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa de educación primaria N° 80386. Chepén – 2017* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Chepén, Perú.
- Mestanza, S. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I. E. “San Antonio de Jicamarca”, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana* (Tesis de Maestría). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021 Aprobado como política de Estado por Resolución Suprema N° 001-2007-ED*. Lima, Perú: MINEDU.
- MINEDU. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Lima, Perú: Gráfica Navarrete.
- MINEDU. (2013). *Rutas del aprendizaje: Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima, Perú: MINEDU.

- MINEDU. (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente, aprobado por R.M. N° 0547-2012-ED*. Lima, Perú: MINEDU.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Western Michigan: SAGE Publications.
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe
OREALC/UNESCO. (2015). *Las carreras docentes en América latina: La acción meritocrática para el desarrollo profesional*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Proyecto Educativo Nacional (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021, la educación que queremos para el Perú*. Lima, Perú: Consejo Nacional de Educación.
- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzal, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- REDU (2015). Epistemologías docentes. *Revista de Docencia Universitaria*, 13(1), 57-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1735/173547563005.pdf>
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – Callao* (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Robins, J. (2009). *Fundamentos del Comportamiento de los Grupos*. México: Prentice Hall
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robinson, V., Hohepa, M., y Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration*. New Zealand: Ministry of Education. Recuperado de <https://www.educationcounts.govt.nz/publications/series/2515/60170>
- Rodríguez, C (2018). Liderazgo directivo en contexto de alta necesidad. Gestión escolar desde un enfoque de justicia social. *Revista Electrónica en Educación y Pedagógica*, 2(3), 77-92.doi: <http://dx.doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog18.09020306>

- Rondán (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas públicas de inicial de la red 20, Los olivos 2017* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Salazar, M. (2013). *Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo de Educación Básica y Bachillerato de la Unidad Educativa Marista del cantón Macará provincia de Lija durante el año 2012-2013* (Tesis de Maestría). Universidad Técnica Particular de Loja. Loja, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/7174/3/Salazar%20Moreno%20Martha%20Liliana.pdf>
- Schleider, A. (2018) *PISA 2018 Insights and Interpretations*. OECD. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/12/PISA-2018-Insights-and-Interpretations.pdf>, 6-9.
- Stogdill, R. (2009). The organization of working relationships: twenty sociometric indices. Indiana: *Sociometry*.
- Sun, J. y Lethwood, K. (2012). Transformational school leadership effects on student achievement. *Journal of Leadership and Policy in school*. 11(5), 418-451. Recuperado de doi.org/10.1080/15700763.2012.681001
- Tello, C. (2014). *Un mapeo de los discursos sobre las políticas docentes en América Latina: 1990-2010* (Tesis Doctoral). Universidad de Nacional de la Plata. La Plata, Argentina.
- Trochim, W. (2020). *Research Methods Knowledge Base*. Recuperado de <https://conjointly.com/kb/nonprobability-sampling/>
- Vaillant, D. (2008). Algunos Marcos Referenciales para la Evaluación del Desempeño Docente en América Latina. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. 1(2), 8-22.
- Vázquez, V., y Escámez, J. (2010). La profesión docente y la ética del cuidado. *Revista Electrónica de Investigación Educativa – REDIE*. Vol.12 spe. Ensenada. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S160740412010000300001
- Vélez, L. (2018). *Estudio descriptivo fenomenológico en cuanto elementos prácticos acerca de líder pedagógico en directivos de Guayaquil* (Tesis de Maestría).

Universidad Casa Grande. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de
<http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/1367/1/Tesis1564VELe.pdf>

Vilca, F. (2018). *Liderazgo directivo escolar y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 1199 Mariscal Ramón Castilla, Ñaña – Chaclacayo* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.

Wuestman, D. y Casey, J. (2015). Lean leadership. *Strategic Finance*. 96(8), 16-61.

APÉNDICES

Apéndice A

Matriz de consistencia: Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA / DISEÑO
¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana?	Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.	Ha = Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.	Variable 1: Liderazgo directivo	- Estilo autoritario coercitivo	AC1. Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo autoritario coercitivo. ÍTEMS:1;5 AC2. Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo autoritario coercitivo. ÍTEM 6 AC3. Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo autoritario coercitivo. ÍTEM 11 AC4. Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo autoritario coercitivo. ÍTEM 16	<p>Tipo de investigación: Básico</p> <p>Diseño de la investigación: No Experimental transeccional y correlacional</p> <p>Variables atributivas: Liderazgo directivo Desempeño docente</p> <p>Población: 120 docentes</p> <p>Muestra: 91 docentes</p> <p>Instrumentos: Cuestionarios de liderazgo directivo y desempeño docente</p> <p>Estadística: SPSS 25 Estadísticos descriptivos Estadísticos inferenciales</p>
				- Estilo autoritario benevolente	AB1. Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo autoritario benevolente. ÍTEM 2 AB2. Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo autoritario benevolente. ÍTEMS 7 y 10 AB3. Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo autoritario benevolente. ÍTEM 12 AB4. Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo autoritario benevolente. ÍTEM 17	
				- Estilo consultivo	C1. Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo consultivo. ÍTEM 3 C2. Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo consultivo. ÍTEM 8 C3. Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo consultivo. ÍTEMS 13 y 15 C4. Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo consultivo. ÍTEM 18	
				- Estilo participativo	P1. Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo participativo. ÍTEM 4 P2. Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo participativo. ÍTEM 9 P3. Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo participativo. ÍTEM 14 P4. Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo participativo. ÍTEMS 19 y 20	

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
1. ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la planificación del trabajo pedagógico en una institución educativa privada de Lima Metropolitana?	1. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la planificación del trabajo pedagógico en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.	H1= Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la planificación del trabajo pedagógico en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.	Variable 2: Desempeño docente	A. Planificación del trabajo pedagógico	A1. Conocimiento de las características fundamentales de sus estudiantes. A2. Conocimientos sobre el nivel, especialidad y las áreas curriculares que enseña. A3. Organización de las competencias, capacidades y actitudes en relación al proyecto curricular de la institución educativa y el Diseño Curricular Nacional. A4. Desarrollo de estrategias, recursos y métodos didácticos para las sesiones de aprendizaje. A5. Formulación de criterios, indicadores e instrumentos de evaluación de aprendizajes
2. ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en una institución educativa privada de Lima Metropolitana?	2. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.	H2= Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.		B. Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje	B1. Se promueve un clima adecuado en el aula. B2. Organización del ambiente físico del aula, espacios y equipos. B3. Empleo de un lenguaje claro y sencillo durante el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. B4. Desarrollo de los contenidos con claridad y rigurosidad conceptual, aplicando diferentes métodos y estrategias didácticas para sus estudiantes. B5. Promoción del desarrollo de las capacidades de sus estudiantes. B6. Promoción del desarrollo del pensamiento creativo y crítico en sus estudiantes. B7. Uso de los recursos didácticos de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes. B8. Evaluación de procesos y logros de aprendizajes
3. ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y las responsabilidades profesionales en una institución educativa privada de Lima Metropolitana?	3. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y las responsabilidades profesionales en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.	H3= Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y las responsabilidades profesionales en una institución educativa privada de Lima Metropolitana.		C. Responsabilidades profesionales	C1. Participación activa en la gestión institucional de la institución educativa. C2. Cumplimiento de las responsabilidades administrativas y laborales. C3. Evaluación de la eficacia de la práctica pedagógica. C4. Manifiesta práctica de valores

Apéndice B

CUESTIONARIO LIDERAZGO DIRECTIVO

INSTRUCCIONES: Estimada (o) docente a continuación se muestra el instrumento sobre *el liderazgo directivo*, para lo cual debes marcar con una equis “X” en la celda de la columna que consideras correcta (Cada ítem está referido al liderazgo ejercido por el director).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

VARIABLE N° 1: Liderazgo directivo

N°	ÍTEMS	ÍNDICES				
		1	2	3	4	5
1	Consideras que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.					
2	Cuando tienes problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.					
3	Si tienes que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.					
4	Aceptas la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.					
5	En una situación de indecisión, acudes a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.					
6	Estimas como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.					
7	Creas que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación					
8	En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.					
9	Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.					
10	Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.					
11	El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.					
12	Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.					
13	Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.					
14	Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.					
15	Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.					
16	Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia					
17	Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.					
18	Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.					
19	Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.					
20	Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.					

FUENTE: Instrumento aplicado por Reyes (2012) Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola

Apéndice C

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE.

INSTRUCCIONES: Estimada (o) docente a continuación se muestra el instrumento sobre *el desempeño docente*, para lo cual debes marcar con una equis "X" en la celda de la columna que consideras correcta.

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

VARIABLE N° 2: Desempeño docente

N°	ÍTEMS	ÍNDICES				
		1	2	3	4	5
1	Identificas las habilidades cognitivas de sus estudiantes					
2	Distingue los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes					
3	Comprendes los enfoques, principios, conceptos y tendencias fundamentales del nivel o área curricular que enseña					
4	Tienes dominio de los conocimientos correspondientes a su área					
5	Relacionas transversalmente los conocimientos que enseña con los de otras áreas del Diseño Curricular Nacional					
6	Desarrollas los conocimientos de la asignatura acorde con la organización del sílabo					
7	Programas considerando los intereses y necesidades de los estudiantes (capacidades y actitudes previstas en el proyecto curricular de la institución y en el Diseño Curricular Nacional).					
8	Diseñas las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, basado en la formulación de los aprendizajes esperados, las competencias, las capacidades y las actitudes que se pretenden desarrollar					
9	Seleccionas estrategias metodológicas y recursos didácticos (textos escolares, manuales del docente, DCN, OTP, guías y fascículos; material concreto y de biblioteca u otros), tomando en cuenta conocimientos, características de sus estudiantes y el entorno de aprendizaje.					
10	Formulas técnicas y actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, según las competencias, capacidades, actitudes y conocimientos de aprendizaje previstos.					
11	Incorporas en el diseño de las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, el uso de las tecnologías de información y comunicación disponible en la institución educativa.					
12	Elaboras matrices o tablas de evaluación considerando las capacidades, conocimientos e indicadores a utilizar.					
13	Elaboras instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.					
14	Estableces una relación afectiva y armónica con sus estudiantes en el aula, desde el enfoque intercultural					
15	Promueves relaciones interpersonales en el aula, basados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua.					
16	Propicias la aprobación de normas de convivencia a través del consenso y la corresponsabilidad.					
17	Estimulas a sus estudiantes en la formulación de respuestas asertivas y de actuación responsable frente al quiebre de las normas de convivencia					
18	Dispones que el mobiliario y los recursos del aula sean accesibles para todos.					
19	Manejas un tono e intensidad de voz agradables para evitar la monotonía en su expresión oral.					
20	Empleas un vocabulario acorde con las características cognitivas y culturales durante la sesión de aprendizaje.					
21	Manifiestas altas expectativas sobre las posibilidades y desarrollo de sus estudiantes.					
22	Promueves entre sus estudiantes una actitud reflexiva y proactiva en el desarrollo de sus procesos de aprendizaje.					
23	Presentas los conocimientos dentro de una secuencia lógica y didáctica facilitando la comprensión de sus estudiantes.					
24	Aplicas variadas metodologías, estrategias y técnicas didácticas durante la sesión de aprendizaje para obtener los aprendizajes esperados.					

25	Propicias diferentes formas de aprender entre sus estudiantes (auto aprendizaje, aprendizaje cooperativo e interaprendizaje).						
26	Demuestras el dominio de las técnicas y procedimientos para el recojo y organización de los conocimientos previos de sus estudiantes.						
27	Propicias el uso de organizadores visuales del conocimiento para facilitar procesos de selección, organización y elaboración de información entre sus estudiantes						
28	Promueves actitudes favorables en la indagación e investigación de acuerdo al nivel cognitivo de sus estudiantes.						
29	Utilizas técnicas y estrategias para el desarrollo de la comprensión lectora y la resolución de problemas						
30	Promueves el desarrollo del pensamiento creativo y crítico entre sus estudiantes.						
31	Usas los materiales y medios educativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje para alcanzar los aprendizajes previstos (textos escolares, manuales del estudiante y del docente, DCN, OTP, guías y fascículos, material concreto y de biblioteca u otros).						
32	Demuestras creatividad, eficiencia y pertinencia en el uso de los recursos y medios digitales.						
33	Aplicas instrumentos de evaluación de manera pertinente y adecuada						
34	Comunicas a sus estudiantes los avances y resultados de la evaluación, empleando estrategias de retroalimentación que permiten a los estudiantes tomar conocimiento de sus logros de aprendizaje.						
35	Realizas una metacognición para ajustar las estrategias de evaluación después de cada unidad didáctica.						
36	Contribuyes a la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión de la institución educativa.						
37	Estableces relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes de su comunidad educativa.						
38	Promueves relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia o apoderados para mejorar el rendimiento académico de sus hijos.						
39	Entregas los documentos técnico-pedagógicos y de gestión al personal jerárquico o directivo de la institución cuando es requerido.						
40	Asistes puntualmente a la escuela y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva.						
41	Reflexionas sobre su práctica pedagógica, compartiéndola con sus colegas.						
42	Orientas a los estudiantes que requieren acompañamiento socio-afectivo y cognitivo.						
43	Colaboras en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional.						
44	Participas en la elaboración de proyectos (productivos, de innovación educativa o de mejora escolar).						
45	Demuestras actitudes y valores democráticos en su participación institucional.						

FUENTE: instrumento aplicado por Reyes (2012) Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola

Apéndice D

Carta de Presentación dirigida a las autoridades

Lima, 12 diciembre del 2017

Señor Director de la Institución Educativa Privada

De nuestra consideración

Reciba usted el saludo cordial y afectuoso de los estudiantes Luis Enrique Bravo Herrera y Luis Felipe Dávila Sánchez; asimismo, manifestarles que hemos cursado estudios de maestría en educación con mención en gestión educativa en la Universidad Marcelino Champagnat.

Asimismo, hemos considerado necesario pedirle permiso para iniciar una investigación, motivo de nuestra tesis sobre el *liderazgo directivo y el desempeño docente* en la institución educativa dirigida por su persona; también, solicitamos permiso y autorización para aplicar los instrumentos de investigación, así recoger los datos para el análisis del informe final de la tesis.

Ahora bien, asumimos el compromiso de dar cumplimiento a las normas éticas que conlleva realizar esta investigación como el consentimiento informado, mantener el anonimato de los participantes, así como la confidencialidad de los datos, además de la devolución de los resultados a su despacho al finalizar la investigación.

Agradecerle de manera muy especial por el apoyo.

Luis Enrique Bravo Herrera

Luis Felipe Dávila Sánchez

Apéndice E

Consentimiento informado

El presente documento pone a disposición la información necesaria sobre los objetivos, alcances y actividades involucradas en la investigación *Liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana*, con el objetivo de que decida libremente si desea o no participar en ella en calidad de encuestado.

La investigación tiene como objetivo general *Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana*. La investigación no implica peligro para la integridad física, psicológica o social/laboral de los participantes. La información que usted aporta es confidencial, no será publicada en la investigación porque su finalidad es aportar a la investigación.

No se contempla pagos o la entrega de algún otro beneficio directo a los participantes, siendo un beneficio indirecto de la investigación la producción de conocimiento sobre la *relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente*.

Los participantes para este estudio han sido elegidos de acuerdo a los criterios de inclusión de la investigación, y se espera que cada participante responda al cuestionario, cuya duración es de 40 minutos. Para cualquier pregunta o consulta, los participantes pueden llamar o escribir a:

Nombre: Luis Felipe Dávila Sánchez – Luis Enrique Bravo Herrera

Teléfono: 949239877 - 941574236

e-mail: lfdavila93@gmail.com

Acepto los términos de la participación que me han explicado y declaro que mi participación es voluntaria.

Firma del participante