

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y
GESTIÓN EDUCATIVA



**“LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA
FRANCISCO ANTONIO DE ZELA, TACNA 2021”**

TESIS

Presentada por:

Bach. Lourdes Sofía Cáceres Tesén

ORCID:0000-0001-9760-3884

Asesor:

Mag. Juan Carlos Romaina Flores

ORCID: 0000-0003-0856246

**Para Obtener el Grado Académico de:
MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN
EDUCATIVA**

TACNA - PERÚ

2022

**ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y
GESTIÓN EDUCATIVA**



**“LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA
FRANCISCO ANTONIO DE ZELA, TACNA 2021”**

TESIS

Presentada por:

Bach. Lourdes Sofía Cáceres Tesén

ORCID: 0000-0001-9760-3884

Asesor:

Mag. Juan Carlos Romaina Flores

ORCID: 0000-0003-0856246

**Para Obtener el Grado Académico de:
MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN
EDUCATIVA**

TACNA – PERÚ

2022

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN
EDUCATIVA

Tesis

“LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA
FRANCISCO ANTONIO DE ZELA, TACNA 2021”

Presentada por:

Bach. Lourdes Sofía Cáceres Tesén

Tesis sustentada y aprobada el 30 de Junio de 2022; ante el
siguiente jurado examinador:

PRESIDENTE: Dr. Arcadio Atencio Vargas

SECRETARIO: Mag. Betty Sonia Cuchapari

VOCAL: Mag. Jenny Gabriela Huayta Curo

ASESOR: Mag. Juan Carlos Romaina Flores

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo Lourdes Sofia Cáceres Tesén en calidad de maestranda de la Maestría/Doctorado de Docencia universitaria y Gestión educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI 00791932

Soy autor (a) de la tesis titulada:

**“LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA
FRANCISCO ANTONIODE ZELA, TACNA 2021”**

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Maestro en Docencia universitaria y Gestión educativa, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Asimismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 21 % de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringirlas leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas

las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD ya terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna 30 de Junio del 2022



Nombres y apellidos

DNI 00791932

Dedicatoria

Con mucho cariño a mi hijo Giuseppe Agostino, quien me impulsa a ser mejor cada día, por su gran amor y comprensión al logro de mis metas ya que es mi mayor fortaleza.

Agradecimiento

Primeramente, a Dios porque siempre he sentido su presencia y me ha fortalecido espiritualmente para no dejarme vencer por las adversidades.

Gracias a mi querido padre Julio Javier quien sin su apoyo no hubiera podido hacer realidad este objetivo trazado.

Y a todas las personas que confiaron en mí y me alentaron en la superación de mi carrera profesional.

Índice

Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice	viii
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras	xi
Índice de Anexos	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	5
1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2 Formulación del Problema	8
1.2.1 Interrogante principal	8
1.2.2 Interrogantes secundarias	8
1.3 Justificación de la investigación.....	9
1.4 Objetivos de la investigación	10
1.4.1 Objetivo general.	10
1.4.2 Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes de la investigación.....	12
2.2 Bases teóricas	14
2.2.1. Liderazgo directivo	14
2.2.3. Liderazgo pedagógico escolar	24
2.2.4. Liderazgo directivo.....	26
2.2.5. Desempeño docente.....	33

2.2.6. Los dominios del desempeño docente	39
2.3 Definición de conceptos	50
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	53
3.1. Hipótesis	53
3.1.1. Hipótesis general	53
3.1.2 Hipótesis específicas	53
3.3 Tipo de investigación	57
3.4 Nivel de investigación	57
3.5 Diseño de investigación	58
3.6. Ámbito y tiempo social de la investigación	58
3.7. Población y muestra	59
3.8. Procedimiento, técnicas e instrumentos de recolección de datos	61
3.8.1. Procedimiento.....	61
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	62
4.1. Descripción del trabajo de campo	62
4.2. Diseño de la presentación de resultados.....	62
4.3. Resultados	63
4.4. Prueba estadística	68
4.5. Comprobación de Hipótesis	69
4.6. Discusión de Resultados.....	77
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
Anexos.....	88

Índice de Tablas

Tabla 1 Estilos directivos según Likert	54
Tabla 2 Resumen de indicadores de la variable Liderazgo directivo	55
Tabla 3 Rúbricas de observación para la evaluación de desempeño docente	56
Tabla 4 Niveles de Liderazgo Autoritario Coercitivo	63
Tabla 5 Niveles de Liderazgo Autoritario Benevolente	64
Tabla 6 Niveles de Liderazgo Autoritario Consultivo	65
Tabla 7 Niveles de Liderazgo Democrático	66
Tabla 8 Niveles de Desempeño Docente.....	67
Tabla 9 Valores de Alpha de Cronbach.....	68
Tabla 10 Puntos de corte para los niveles de las dimensiones y variables...69	
Tabla 11 Estadísticos descriptivos y pruebas de normalidad	70
Tabla 12 Matriz de correlaciones entre el liderazgo directivo y el desempeñodocente	71

Índice de Figuras

Figura 1 Niveles de Liderazgo Autoritario Coercitivo	63
Figura 2 Niveles de Liderazgo Autoritario Benevolente	64
Figura 3 Niveles de Liderazgo Consultivo	65
Figura 4 Niveles de Liderazgo Democrático	66
Figura 5 Niveles de Liderazgo Democrático	67
Figura 6 Gráfico de Dispersión entre el Liderazgo Coercitivo y el Desempeño Docente	72
Figura 7 Gráfico de Dispersión entre el Liderazgo Benevolente y el Desempeño Docente	73
Figura 8 Gráfico de Dispersión entre el Liderazgo Consultivo y el Desempeño Docente	75
Figura 9 Gráfico de Dispersión entre el Liderazgo Democrático y el Desempeño Docente	76

Índice de Anexos

Anexo 1 Matriz de Consistencia	89
Anexo 2 Instrumentos de Recolección de datos Cuestionario	91
Anexo 3 Rúbricas desempeño docente	93
Anexo 4 Carta de presentación al subdirector del I.E.E. Francisco Antonio de Zela.....	96
Anexo 5 Base de datos liderazgo	97
Anexo 6 Base de datos desempeño docente.....	98

Resumen

El propósito general del estudio fue establecer la fuerza del vínculo entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021, objeto de estudio. Se llevó a cabo una forma de estudio fundamental, utilizando un método cuantitativo, un nivel correlacional y un diseño no experimental para obtener los resultados deseados. Para llevar a cabo el estudio, se empleó una selección no probabilística y no aleatoria de 110 profesores nombrados y contratados del nivel secundaria del año lectivo 2020 – 2021. Entre las herramientas utilizadas estaban el cuestionario de estilos de dirección de Likert y un cuestionario de observación del trabajo docente del MINEDU. Los resultados encontrados refieren que se ha encontrado evidencia que respalde la Hipótesis General, es decir que existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela de Tacna, destacando en el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente una relación directa y de magnitud media (.58); la relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el rendimiento de los profesores es inmediata y de magnitud media (.55); la relación entre el liderazgo consultivo y el rendimiento de los profesores es inmediata y de magnitud media (.58); y la relación entre el liderazgo participativo y el rendimiento de los profesores es periódica y de magnitud media (.59). Se concluye que si existe una relación entre el liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.

Palabras Clave: Liderazgo directivo, desempeño docente.

Abstract

The general purpose of the study was to establish the strength of the link between managerial leadership and teaching performance in the Emblematic Educational Institution Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021, the object of study. A fundamental form of study was conducted, using a quantitative method, a correlational level and a non-experimental design to obtain the desired results. To carry out the study, the researchers used a non-probabilistic and non-random selection of 110 teachers appointed and hired at the secondary level for the 2020 - 2021 school year. Among the instruments used were the Likert management style questionnaire and a MINEDU teacher job observation questionnaire. The results showed that evidence has been found to support the General Hypothesis, that is to say that there is a relationship between managerial leadership and teacher performance in the Emblematic Educational Institution Francisco Antonio de Zela of Tacna, highlighting a direct relationship of medium magnitude between coercive authoritarian leadership and teacher performance (.58); the relationship between benevolent authoritarian leadership and teacher performance is immediate and of medium magnitude (.55); the relationship between consultative leadership and teacher performance is immediate and of medium magnitude (.58); and the relationship between participative leadership and teacher performance is periodic and of medium magnitude (.59). It is concluded that there is a relationship between managerial leadership and teacher achievement at Emblematic Educational Institution Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.

Keywords: Executive leadership, teaching performan

Introducción

El sistema educativo en el Perú nos muestra que la gestión educativa es la pieza fundamental para el cumplimiento de las expectativas en el sector educación.

El liderazgo que ejercen los directivos de las diferentes instituciones educativas del país debe estar enfocado en buscar la constante mejora de la calidad en la educación que se imparte en sus instituciones educativas.

Motivo por el cual dicha gestión requiere de acciones que determinen el cumplimiento de objetivos y metas de acción. En otras palabras, convertir a la institución educativa en una entidad que se fundamente en una cultura organizacional de calidad, desarrollando sentido de pertenencia y arraigo hacia dicha cultura organizacional por parte de toda la comunidad educativa.

Es así que las acciones y aptitudes evolucionan naturalmente hacia el cumplimiento de las metas previamente establecidas por el líder o director educativo.

En consecuencia, específicamente la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela no es ajena a esta realidad, más aún al ser una institución educativa emblemática con mucha trayectoria

histórica y que ha contribuido con muchos logros para la ciudad de Tacna.

Debido a que la investigación se centró en determinar la correspondencia entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, representa una excelente oportunidad para utilizar los hallazgos con el fin de mejorar la gestión educativa o, en todo caso, fortalecer el liderazgo directivo en la institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, lo que inevitablemente redundará en un desempeño docente sobresaliente y, como consecuencia, en la mejora del servicio educativo del país.

En la presente investigación se estudia la relación entre “liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021”. Por tanto, el estudio está dividido en 4 capítulos:

El primer capítulo se titula "Planteamiento del problema de investigación", y en él se exponen la formulación del problema, el motivo del estudio y los objetivos de la investigación. También se exponen los principios fundamentales y el contexto histórico del tema (internacional, nacional y regional).

Con respecto al capítulo II, referido al Marco hipotético contiene los antecedentes del estudio (internacionales y nacionales) el Fundamento teórico científico del estudio, por un lado, del liderazgo directivo y, por otro lado, el desempeño docente, además de la definición de conceptos.

En el tercer componente, abarca el marco metodológico, el sistema de hipótesis, la operacionalización tanto de las variables como

de los indicadores, el tipo y el formato de la investigación, el tema del análisis de los datos, las unidades de estudio, la población y la muestra, así como los procesos de recogida de datos, las técnicas y el equipo que se emplearán para obtenerlos, son consideraciones importantes.

Las conclusiones y la comprobación de la hipótesis se describen detalladamente en el cuarto capítulo, que también incluye el razonamiento del debate. Se utilizan tablas y figuras para transmitir la información. Este capítulo concluye con las sugerencias finales, seguidas de las referencias bibliográficas y los anexos que corresponden a las recomendaciones del capítulo anterior.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Cuando se trata de liderazgo educativo, entender cómo influir en los profesores, los alumnos, los padres y la comunidad en general es fundamental para lograr el éxito en el proceso educativo. Como parte de nuestro enfoque estratégico, debemos saber cómo incidir en objetivos concretos del proceso educativo.

A este respecto, un análisis histórico de Grecia revela que los filósofos se dedicaron a practicar seriamente la filosofía a lo largo de los periodos ático y griego.

El liderazgo educativo en el Imperio Romano se vio reforzado, y la calidad del sistema educativo romano, dedicado al establecimiento del imperio, se elevó a un nivel superior. Esto permitió conocer ideas teóricas como las humanidades, lingüística, derecho y entre otras. Todas ellas, según el derecho romano, siguen modernas en la actualidad.

Durante el feudalismo de la Edad Media, la función de la reforma escolar se encomendaba sobre todo a la Iglesia, que desempeñaba un importante papel en la sociedad. Los sacerdotes, los dirigentes, consolidaban su labor pastoral mediante la creación de instituciones educativas catequéticas y parroquiales.

En lo que respecta a la dirección de la educación en el imperio incaico, el Inca y los nobles estaban igualmente interesados, y esta responsabilidad

recayó en los amautas. Durante el período del Renacimiento resurgió un renacimiento de la cultura intelectual conocido como humanismo. Quienes declaran las prácticas de liderazgo lo hacen sobre la base de sólidos ideales derivados de los movimientos reformistas alemanes ingleses y franceses.

En las últimas décadas se observa que el nivel de compromiso de los maestros en relación a su desempeño laboral no es el esperado. Con frecuencia los maestros esperamos un liderazgo palmario de parte de los directivos que son quienes instituyen los lineamientos institucionales, no solo en cuanto a cumplir las expectativas propuestas a nivel directriz, sino también con los discentes y padres de familia, las mismas que se tendrían que ver plasmadas de manera estructural a través de la integración de todas las demandas y exigencias del entorno en el que se desenvuelven dichos actores educativos.

La capacidad de ejercer un buen liderazgo educativo suele considerarse un componente fundamental para mejorar los resultados de la educación en todos los niveles del sector educativo, ya que contribuye a establecer las circunstancias institucionales que permiten a los centros educativos ser más eficaces.

El MINEDU realiza una verificación consistente de los aprendizajes en el marco de evaluación censal de estudiantes (ECE), este método proporciona información sobre los logros de aprendizaje obtenidos por los estudiantes en todo el departamento nacional. Dicho ejercicio radica en la aplicación de pruebas para conocer qué y cuánto están asimilando cognoscitivamente los discentes de los grados de estudio evaluados, respectivamente. Las cuales se elaboran considerando los actuales antecedentes curriculares nacionales. Dicha evaluación es aplicada a los estudiantes de los centros educativos públicos y privados del territorio nacional que tengan un número mayor de cinco estudiantes en el grado que se

pretenda evaluar.

Cuando se trata de pruebas educativas en este momento, Tacna ha sido clasificada como una zona que brilla a nivel nacional en estos exámenes, ocupando el primer lugar a nivel nacional durante tres años, hasta el año 2020 (Destacando que el año pasado se realizó una educación virtual). Por otra parte, cada centro académico tiene su propio enfoque organizativo para llevar a cabo el desarrollo de estos talentos, que puede llevarse a cabo por obligación o por incentivo.

Esta demanda social de excelencia educativa se traduce inevitablemente en el control del rendimiento de la enseñanza, que, junto con la administración, a menudo no alcanza el objetivo institucional, deteriorando el ambiente institucional. Se ha observado una deficiencia en gestión pedagógica e institucional lo que se debe de priorizar de inmediato, por parte de los directivos de la institución, asimismo se observa falta de preocupación por voluntad de cambio para mejorar el servicio educativo.

Tal es así, que observamos en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela de Tacna, la falta de motivación en algunos docentes por parte del personal directivo. Los directores en gestión provienen de diferentes instituciones educativas y/o regiones, siendo probable que esta sea una causa que no se logre una relación asertiva entre el total del personal que labora en la institución educativa.

Por ello, ante tal escenario que experimentan las instituciones educativas, donde el liderazgo directivo no es el esperado, advertimos que esta situación afectará el óptimo desempeño docente, lo cual se evidenciará en los diferentes procesos de aprendizaje y en los niveles de logro alcanzados al final de una competencia educativa.

En consecuencia, esta investigación se centra en el siguiente tema general, que a su vez se desglosa en preguntas particulares.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Interrogante principal

¿Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021?

1.1.2 Interrogantes secundarias

- a) ¿Existe relación entre el liderazgo autoritario, coercitivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021?
- b) ¿Existe relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021?
- c) ¿Existe relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021?
- d) ¿Existe relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021?

1.3 Justificación de la investigación

Se ha considerado diversas fuentes bibliográficas que nos proporcionaron información pertinente para el estudio del presente proyecto, para lo cual se recopilaron datos en libros, artículos científicos y otros trabajos de investigación relacionados al tema de estudio.

Ello nos permitirá inquirir acerca de la problemática en relación a estas variables de estudio y tener una mejor perspectiva en nuestra investigación. Siendo el propósito, de esta fase en el presente estudio, una mejor comprensión de las variables y dimensiones que son objeto de estudio, el cual será un gran aporte para investigaciones futuras.

La importancia de nuestro estudio radica fundamentalmente en la posibilidad de acceso que se tenga para investigaciones posteriores, donde por supuesto cabe, además del estudio respectivo, el análisis de la realidad educativa de manera particular. Asimismo, las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, serán de mucha utilidad en estudios con niveles de similitud ya que serán validadas y confiables.

El resultado de esta investigación pretende constituirse en un aporte significativo que pueda resolver situaciones afines al problema planteado; debido a que uno de sus objetivos es determinar la relación entre el liderazgo de directivos y la eficacia del profesorado.

En consecuencia, podemos precisar que el propósito de esta investigación es comprender el problema, interpretar los resultados. Asimismo, se proponen procedimientos y recomendaciones, que serán de mucha utilidad para mejorar el conocimiento en cuanto a una organización institucional se refiere.

Asimismo, la información del presente estudio beneficiará la gestión directiva en las instituciones educativas, mejorando así el desempeño docente y por ende el nivel logro de las competencias de los estudiantes.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general.

Determinar el nivel de relación entre el liderazgo directivo y el nivel desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar el nivel de relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.
- b) Identificar el nivel de relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.
- c) Identificar el nivel de relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.
- d) Identificar el nivel de relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Referente a los antecedentes de estudio se efectuaron la búsqueda de tesis, tesinas y artículos de investigación, las cuales guían el presente estudio.

2.1.1. Antecedentes a nivel Internacional

Jiménez (2014) en su trabajo de investigación titulado “Relación entre el Liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño docente de una universidad privada” en la ciudad de Bogotá- Colombia.El objetivo general del estudio 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, D.C.

La muestra estuvo constituida por 66 docentes el diseño que se utilizó fue descriptivo correlacional, los instrumentos que se usaron fueron tres instrumentos uno para cada variable, Cuestionario de motivación hacia el trabajo (CMT), cuestionario de estilos de liderazgo (CELID), formato evaluación de desempeño docente de la institución educativa y los resultados obtenidos fueron que no se halló correlación entre las variables de estudio, ya que se observó en esta investigación en la motivación hacia el trabajo fue orientada a los motivadores internos del docente, como su crecimiento personal y profesional, es por esto que se relacionó con el desempeño laboral, ya que han logrado los objetivos del cargo y con el liderazgo transformacional en algunos de sus componentes.

Raxuleu (2014) en su trabajo de investigación titulado “Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente” Santa Catarina, Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, el objetivo general del estudio fue, describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente. La muestra estuvo constituida por 237 personas el diseño que se utilizó fue descriptivo correlacional los instrumentos que se usaron fueron encuestas a través de cuestionarios, y los resultados obtenidos fueron que existe un alto nivel de vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño docente. Asimismo, se pudo observar que, desde el punto de vista de las muestras encuestadas, el liderazgo de los directores logra alcanzar fines propicios en ocho de los once elementos observados, mientras que en tres se obtuvo un puntaje insuficiente por no decir deficiente. Por último, se observó una calificación eficiente en el desempeño de los docentes.

Bolívar (1997) en su trabajo de investigación titulado “Liderazgo mejora y centros educativos” Granada – España, concluye que se debe ampliar el perfil de los directivos hacia un liderazgo para el aprendizaje, es decir, que sea mucho más que sólo dirigir, centrándose a través del liderazgo hacia los docentes y comunidad educativa. Esta investigación ampara la tesis de que el modelo de dirección de las instituciones educacionales contribuye al crecimiento de los niveles de aprendizaje en torno al hecho educativo.

2.1.2. Antecedentes a nivel nacional

Negrete (2015) realizó un trabajo de estudio sobre “Estilo de liderazgo y desempeño docente según los estudiantes de una institución educativa de secundaria de Ventanilla”. El estudio concluye que existe una asociación moderada entre el liderazgo y el rendimiento de los profesores, así como una correlación moderada entre la dimensión democrática del estilo de liderazgo y el rendimiento de los profesores; sin embargo, no se encontró

ninguna conexión significativa entre las dimensiones autoritaria, laissez-faire y situacional del estilo de liderazgo y la variable del rendimiento de los profesores. La investigación nos indica que un buen liderazgo directivo conlleva a un buen desempeño docente y a brindar una labor educativa de calidad.

Arana y Coronado (2017) en su tesis titulada “Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro” en la ciudad de Lima – Perú. El objetivo general del estudio fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro. La muestra estuvo constituida por 48 docentes, el diseño que se utilizó fue el correlacional, el instrumento que se usó fue el cuestionario de liderazgo directivo elaborado por Paz

H. y Zamora C. (2014). y los resultados obtenidos demostraron que existe una relación significativa entre estas dos variables, concluyendo que el estilo que más destaca es el Liderazgo Transformacional obteniendo un alto nivel de desempeño docentes en la institución educativa.

Luque (2018) en su trabajo de investigación titulado “Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa primaria, Callao 2018”. Al respecto, concluyendo que los hallazgos de este estudio demuestran que existe una correlación positiva moderada entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente, demostrando así que existe una relación entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel primario de una institución educativa del Callao.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. *Liderazgo directivo*

2.2.1.1. El líder. Un líder es una persona que se conduce de una manera sobresaliente ante un grupo de personas a su cargo, cuenta con habilidades que lo hacen capaz de conducirlos de forma eficiente. En el ámbito educativo, es la persona que, a través de la aplicación de su experiencia y habilidades adquiridas en el ejercicio de su función de líder pedagógico, guiará a los miembros de su comunidad educativa para lograr el cumplimiento de la misión y visión del establecimiento educativo.

2.2.1.2. Fisher y Schratz, (como se citó por Palomo, 2013) según él, para comprender el efecto del líder, debemos examinar tres factores: Cuando se trata de su singularidad, todo tiene que ver con su personalidad (habilidades, conocimientos, etc.). Las cualidades y características de los seguidores, así como él tiene las propias; y el entorno de la situación, es decir, las condiciones donde se desarrolla dicho liderazgo. Es decir, un líder no tendrá los mismos resultados dados en los diferentes contextos, sino que cada equipo de personas tiene visión desigual para lograr los objetivos.

2.2.1.3. Cualidades y características del líder. Según Martens (como se citó en Alves, 2000) manifiesta que el líder tiene que poseer características específicas como el asertividad, la empatía, la capacidad de comunicación, el autocontrol, la perseverancia, la adaptabilidad, el aprecio por los demás, la orientación y la ayuda a los demás en su desarrollo, y la conducción de las personas por la ruta que ellas mismas han trazado.

Los auténticos líderes inculcan a los demás el sentido de pertenencia que se deriva de ser un jugador de equipo. Teniendo en cuenta estas características, un verdadero líder tendrá la capacidad de guiar y conducir a su gente hacia el cumplimiento de objetivos compartidos.

Los siguientes elementos son necesarios para que una persona sea considerada como un líder: (Palomo, 2013)

- a) Ideas y sus acciones que motiven a otros para el logro de objetivos.
- b) Reciba apoyo sin necesidad de dar órdenes.
- c) No exija obediencia más bien un compromiso real.
- d) Que su comportamiento refleje confiabilidad.
- e) Sea un ejemplo y modelo a seguir.
- f) Experimente y corra riesgos.
- g) Se proyecte a un futuro.
- h) Genere una visión compartida.
- i) Fomente y motive la cooperación y su trabajo en conjunto.
- j) Se encuentre restaurado y fino a los avances nuevos de la tecnología.
- k) Muestre facilidad para aprender.
- l) Genere la creatividad y la innovación.
- m) Dé a conocer oportunamente los cambios a sus colaboradores.

Entre las características identificadas por Domínguez (s.f.) se encuentran: "la declaración, la ponderación, el empoderamiento, la cooperación y el trabajo en equipo, la visión y la ternura, entre otros puntos" (p.40).

Dubrin (como se citó en Domínguez (s.f.) afirma que para ser un buen líder es indispensable: tener una buena comunicación con su

entorno, absoluta confianza en sí mismo; valorar el aspecto humano; inspirar la credibilidad; presencia de liderazgo. Estas características no necesariamente son propias, sino que pueden irse desarrollando mediante el aprendizaje y la práctica.

De acuerdo a Ramírez (2006) señala que “El líder, ¿nace o se hace?” concluye afirmando que el liderazgo se puede ir desarrollando y aprendiendo para todo aquel que tenga el deseo de superación y esfuerzo de alcanzar sus objetivos.

Según Kotter (1966) caracteriza al líder con los siguientes aspectos:

- a) Desarrollo de la percepción sobre el futuro, para luego ejecutarlo y hacerlo realidad.
- b) Comunica tus ideas a todas las personas que participarán en su puesta en marcha del equipo.
- c) Motiva e inspira a las personas decididas y comprometidas, para que logren vencer los obstáculos.
- d) Impulsa el cambio.

El líder debe tener como característica el poder adaptarse a cualquier medio que se le presente, y de esta manera impulsar sus actividades en el campo curricular y acciones extracurriculares, buscando cambios significativos para su desempeño profesional-docente.

Soto (2003) nos dice: “El resultado neto del liderazgo es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario”, afirma que el director líder, permite que sus docentes tengan iniciativa, voluntad para solucionar un problema, de esta manera los estimula a ser creativos y perseverantes, es decir, los alienta a trabajar en libertad brindándoles confianza. Respeta las opiniones y aportes de los docentes, no muestra autosuficiencia, no presume sus conocimientos. Estimula al docente que tenga mayor rendimiento en el campo académico, siempre toma en cuenta el esfuerzo, lo que permite lograr excelentes resultados en la capacidad de trabajo de los docentes.

2.2.1.4. Liderazgo. El liderazgo es un factor crítico en el mundo actual, ya que muchas organizaciones se esfuerzan por ser más eficaces cada día.

Dado que el líder pedagógico de la dirección tiene la capacidad de lograr un aprendizaje considerable en sus alumnos, el liderazgo es esencial en los entornos educativos. La iniciativa es un rasgo que hace crecer a una persona, y del mismo modo, es inculcada como cualidad en un director de una institución educativa por el fundador de la misma.

La relevancia del liderazgo educativo como predictor del rendimiento escolar es reconocida en general tanto a nivel nacional como mundial, debido al papel fundamental que desempeñan los directivos en el desarrollo de estrategias de gestión del aprendizaje.

Chiavenato citado por Pizano (s.f.) menciona que el liderazgo es la influencia principal entre las personas, ya que se efectúa en un determinado contexto, que se lleva a cabo por medio de la comunicación, para lograr uno o varios objetivos trazados. Por lo tanto, el liderazgo es una habilidad que tiene el líder para persuadir al cambio de la conducta

en los individuos, y de esta manera se acerquen a las metas establecidas y presentadas en acciones de comunicación dadas entre el líder y el equipo a su cargo.

El liderazgo es una particularidad que predomina entre miembros de una organización, en donde impera la comunicación, logrando así el desarrollo de uno o varios objetivos ya establecidos por el equipo de trabajo (Cuevas, 2015).

Stodgill, R. (como se citó por Cárdenas, 2003) afirma que el liderazgo es esa habilidad que tiene un individuo para influir en los integrantes de una organización, ya sea en su conducta o en sus aspiraciones, siendo ésta de carácter momentáneo, ya que dependerá de las características sobresalientes de su personalidad, así mismo esta habilidad lo demuestra administrando las tareas encomendadas a los integrantes de una organización.

Esta definición presenta cuatro puntos importantes:

El primero, las cualidades de un líder no serían significativas si no tuviera un grupo a su cargo que siguiera sus órdenes o indicaciones sin ello no se daría el proceso de liderazgo.

El segundo, el liderazgo muestra una desigualdad entre el líder y los integrantes de grupo, no porque estos no tengan poder, ya que dan de forma distinta sus capacidades, en una organización que cuentan con un dirigente es él quien contará con un mayor poder.

El tercero nos habla de las diferentes representaciones que tiene el líder para intervenir en las tareas y desempeños de sus trabajadores, lo cual es importante en la organización a su cargo al lograr que ellos realicen diferentes acciones laborales. Por último, el cuarto aspecto es una combinación de las tres primeras, pues señala que el liderazgo comprende un conjunto de valores, hablamos del liderazgo moral, donde el líder dará la capacitación necesaria para que sus trabajadores sean capaces de tomar las mejores decisiones en el momento indicado.

Podemos concluir que no se ha desarrollado una única definición de liderazgo como resultado de las muchas nociones que se han descubierto. Bass (1990) examinó más de 60 descripciones del liderazgo, señalando que se ha concretado de la siguiente manera:

Según Bass (1990) menciona que existe más de 60 conceptos relacionados al liderazgo, tales como:

- a) **Como núcleo de los procesos grupales.** El líder sería quien delimita la estructura del grupo, de sus creencias y de la actividad del mismo. Schein (como se citó en Bass, 1990) es el agente creador y modificador de la cultura.
- b) **Líder como individuo con una “personalidad que impacta”.** El líder sería la persona con mayor número de rasgos deseables de personalidad que lo diferenciaría de los demás.
- c) **Como el arte de inducir a la sumisión.** El liderazgo se entiende como una manera de moldear el grupo hacia la voluntad del líder. En este punto, el liderazgo es entendido como control social personal.
- d) **Como una relación de poder.** Donde un individuo percibe que otro puede disponer sobre su conducta, con una relación diferencial de poder entre miembros del grupo.

- e) **Como modo particular de persuasión.** El liderazgo implica persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados. “es el arte de influenciar a una organización de personas por persuasión o ejemplo a seguir” Copelan (como se citó en Bass, 1990).
- f) **Como expresión de determinadas conductas.** El liderazgo en este punto es entendido “como la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales”.
- g) **Como un instrumento para la consecución de metas.** El líder dirigirá al grupo hacia los objetivos propuestos. Bellow (como se citó por Bass, 1990) define el liderazgo como “el proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr metas comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo y trabajo”.
- h) **Como un proceso de influencia.** El liderazgo eficaz se define como el efecto directo o indirecto del líder sobre los miembros que da lugar a la consecución de los objetivos del grupo. "Lo que realmente define a un líder es su capacidad para influir en los demás tanto como para ser impactado por el grupo". Brown (como se citó en Bass, 1990).
- i) **Como respuesta a la interacción dentro del grupo.** La actividad entre los integrantes del grupo se consideraría liderazgo.
- j) **Como diferenciación de roles.** En este punto a cada miembro le corresponde detentar una posición y debe desarrollarlo. “El liderazgo es un rol dentro de un esquema de relaciones y está definido por las expectativas recíprocas entre el líder y otros miembros” Sherif y Sherif (como se citó en Bass, 1990).
- k) **Liderazgo y Dirección.** En esta etapa, dirección no siempre significa liderazgo. Hay acuerdo en la distinción conceptual entre dirección y liderazgo. "La dirección es una función que requiere que

todos los miembros de una organización estén dotados de autoridad formal, y es precisamente este hecho el que distingue la dirección del liderazgo... un líder es alguien que tiene la capacidad de influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un grupo sin estar dotado de poder legal". Maguzzato y Reanau (como se citó en Bass, 1990).

Sin embargo, Pascual (como se citó en Bass, 1990), identificaremos los componentes del concepto:

2.2.1.3.1. *Influencia.* La mayor parte de los escritores la destacan como un elemento imperioso al liderazgo. La influencia se define como "la capacidad social de una persona quien captar la energía de otro, para ser aceptado dentro de sí mismo, para dejarse "invadir" por la estructura personal del líder y para cambiar en la dirección aconsejada por éste".

2.2.1.3.2. *Influencia Diferencial.* Toda interacción interpersonal tiene una relación de influencia, por lo que, para definir eficazmente la noción de liderazgo, sería necesario incluir un aspecto "distinto". En este sentido, "el incremento influyente es aquello que supera el mero uso de la posición y que constituye, al que lo ejerce, en sujeto diferenciado. El incremento influyente es una utilización "especial" del puesto que se ocupa y suele ir acompañado de un mayor conocimiento, una manera distinta de relacionarse y unas habilidades psico-técnicas superiores.

2.2.1.3.3. *Influencia-Grupo.* Si el liderazgo se refiere sólo al individuo o al grupo es otro de los temas de amplio debate. Para algunos autores es una característica del individuo y de su personalidad, por tanto, se es líder por algo que el individuo posee, no por lo que hace en y con el grupo. Por el contrario, para otros autores es una característica exclusiva del grupo. Siguiendo al autor, no se puede entender el liderazgo sin referencia al

grupo. El grupo ejerce y actúa activamente en el proceso de liderazgo. Se requiere comunicación, influencia mutua, coordinación, el conocimiento y la respuesta de aquellos que reciben la influencia. En resumen, el fenómeno de liderazgo no se puede dar sin sensibilidad, conocimiento, comunicación y percepción de las necesidades del grupo.

2.2.1.3.4. Poder. El poder es la capacidad de influencia que nace exclusivamente del puesto que se ocupa. Liderazgo es poder, pero en relación con el grupo y los seguidores. De esta forma, todos los líderes tienen poder, pero no todos los que detentan el poder son líderes. De la relación “Poder Liderazgo-Influencia” podemos extraer los conceptos de “poder cualificado”, cuando la relación es valiosa tanto para el líder como para los seguidores, y “liderazgo moral”, en cuanto su ejercicio se basa en una relación de necesidades y aspiraciones mutuas.

2.2.2. Liderazgo educativo

Álvarez (como se citó en Lewin y Lippit, 1930-1940) nos muestra liderazgos caracterizados en tres estilos: En la actualidad son populares los estilos autocráticos o dictatoriales, condescendientes, como el *laissez-faire* y los estilos sociales democráticos o integrados.

El líder en el estilo autoritario, diseña todo el trabajo del equipo a su cargo, identifica los objetivos y toma decisiones acerca de los recursos que se utilizarán, da a conocer las normas que instituyó y participa llevando a cabo las actividades propuestas.

Dicho estilo brinda cualidades de sumisión y hasta cierto punto puede ofender a los integrantes del equipo, acortando su iniciativa e ingenio.

2.2.2.1. Estilo *laissez faire* o condescendiente. Este estilo muestra a un líder afectuoso, condescendiente quien permite a los integrantes del

equipo a su cargo hagan lo que su personalidad y conducta los lleve a hacer. No tiene un control de la forma de trabajo y los integrantes del equipo ponen sus propias reglas. Muchas veces la ausencia de normas es lo que origina dudas y sensación de ineptitud en el equipo de trabajo, apareciendo la desmotivación, reduciendo la productividad en el desempeño.

2.2.2.2. Estilo democrático o social integrado. Representa a un directivo que ha sido designado como líder de la organización por el grupo al que representa. Anima a los integrantes del equipo a tomar la iniciativa y ser creativos, así como a expresarse libremente. Estimula el trabajo cooperativo, establece vías de sustento que van a permitir las ideas de cada integrante de la institución. Lleva a cabo la supervisión de las labores encomendadas.

Álvarez (como se citó en Owen, 2006) mencionó dos estilos de liderazgo: burocrático y carismático. En el estilo burocrático encontramos al administrador puro, quien está a cargo de la institución educativa para hacer cumplir estrictamente las normas. Asegura que el mencionado estilo es la suma de los perfiles autoritario, democrático y condescendiente. Interpreta al pie de la letra las normas educativas frenando las ideas del equipo de trabajo los integrantes del grupo, sus emociones e imaginación.

El estilo carismático, muestra una relación entre el autoritario democrático, es paternalista - personalista, muy común en líderes con una atracción personal (carisma), muestra una buena formación profesional, mucho mayor al de los miembros del grupo de quienes alcanzó su admiración. Cuida mucho las relaciones propias y su imagen.

Álvarez (como se citó en Owen, 2006) sugiere que, el líder puede

decidir si administra o interviene en el equipo, según el estilo de liderazgo lo hace mediante siguientes aspectos: fuerza en la organización, paternalismo, apoyo integral, consenso y toma de decisiones. Por su parte, Pizarro (s.f) expresa que hay 3 tipos de básicos de liderazgo: líder participativo, liberal, autocrático.

Tal es así que un líder autócrata, es quien asume su función directiva con responsabilidad vigilante la realización por parte de sus subordinados. Está convencido que solamente él puede encargarse de llevar a cabo las actividades trascendentales, piensa que las personas a su mando carecen de la capacidad de asumir dicho rol.

El Líder participativo en cambio toma en cuenta la opinión de los demás para ejercer el liderazgo, señalando a su vez las directrices pertinentes a las personas subalternas a su mando, mantiene una postura de apertura a las opiniones e ideas acerca de los temas en común, acepta las sugerencias y críticas constructivas siempre y cuando sean factibles.

Por su parte el Líder liberal, nos muestra a un directivo que encarga a sus subordinados la facultad de toma de decisiones en determinadas situaciones, dando la posibilidad a que estos asuman con responsabilidad las tareas que les toca asumir por iniciativa propia, monitoreo y supervisión. Este carácter en cuanto al liderazgo, suministra una mínima relación y contacto entre partícipes de esta circunstancia, así también los subalternos deben evidenciar capacidad y ser cualificados.

2.2.3. Liderazgo pedagógico escolar

Es caracterizado al liderazgo pedagógico como la capacidad de una organización. Quien tiene el objetivo de lograr aprendizajes significativos en cada uno de sus miembros. (MINEDU, 2014 p.15)

Es decir, no hace referencia a una sola persona sino a toda la organización.

Bolívar (1997) afirma que este criterio no priva al director de su poder como máxima autoridad y representación legal de una institución educativa, tal como lo establece el artículo 55 de la Ley General de Educación (Ley General de Educación de 1997).

La capacidad del director se pone en juego para unir esfuerzos entre todos los miembros de la comunidad educativa y de esta manera lograr la visión institucional. El líder pedagógico por sí solo, es imposible que pueda lograr un objetivo sin contar con la participación activa su equipo de trabajo. En este sentido el MINEDU concibe al liderazgo pedagógico y el nivel de importancia que tienen los integrantes de una institución al ser guiados por la plana directiva.

Por ello, se requiere la participación activa de líderes comprometidos, con capacidades, habilidades y destrezas suficientes para influir, a la institución educativa hacia los objetivos institucionales.

Para alcanzar la mejora continua, el liderazgo del director debe enfocar sus acciones dentro y fuera del centro educativo, priorizando las buenas prácticas educativas, mejorando y planificando actividades educativas, canalizando las sugerencias de los docentes para elevar las motivaciones en la comunidad educativa (MINEDU, 2016).

Álvarez (2010) nos dice que entre los años 1950 y 1970, los directores realizaban únicamente una labor administrativa, siendo ese el modelo directivo en las instituciones educativas. Sin embargo, a medida que se fueron dando ciertos cambios sociales dados a nivel mundial, se ha ido dando una

reforma en la educación acerca del rol que desempeñan los directivos, teniéndose que adaptar a las actuales exigencias, las mismas que han incorporado una serie de elementos participativos con miras a mejorar la enseñanza y las buenas prácticas pedagógicas dirigidas a la mejora de los resultados académicos.

Frente a ello Barber y Mourshed (2008) manifiestan que el mayor tiempo que le dedican los directores a sus tareas, no están relacionadas a determinadamente al aspecto académico.

Bush (2007) nos dice que los líderes van a orientar a la institución para encontrar las oportunidades que le permitan desarrollarse positivamente, realizandoun monitoreo adecuado para que se cumplan la metas y al mismo tiempo promoviendo un clima organizacional para mejorar el aprendizaje.

2.2.4. Liderazgo directivo

Los docentes y directivos líderes del centro educativo, deben poseer sentido social y educativo, para encaminar un proceso educativo con resultados óptimos, fomentando el cambio educacional en cada uno de los alumnos, padres de familia y profesores de la organización. Es decir, el líder es una persona con sentido social y común, quien orienta, guía a sus miembros para alcanzar una transformación social, educativo desde el centro educativo hacia la comunidad.

Reyes (como se citó en Rensis, 2012) piensa que las organizaciones de éxito desarrollan un entorno y una estructura de gestión que permiten a sus integrantes ejercer plenamente su liderazgo.

Al evaluar diferentes tipos de organizaciones y cualidades de liderazgo, todas las empresas deben hacer un uso óptimo de sus recursos humanos para conseguir la máxima rentabilidad, excelentes relaciones

laborales y una alta fertilidad. Existen 4 estilos: líder autoritario benigno, consultivo, democrático y interactivo.

2.2.4.1. Liderazgo autoritario coercitivo. Es un líder arbitrario, todo lo controla de manera rígida, la comunicación es un aspecto poco importante ya que utiliza amenazas y castigos, no existe el trabajo en equipo. Una consecuencia a ese tipo de liderazgo es la sumisión, la dependencia, la desmotivación. Podría verse en este estilo de liderazgo algunas consecuencias positivas siendo la principal la rapidez en la toma de decisiones.

2.2.4.2. Liderazgo autoritario benevolente. Es un líder impositivo sin embargo es más condescendiente y menos rígido que el coercitivo ya que aquí se observa ya alguna consulta y delegación y, hace notar que, así como existen las amenazas, existen también recompensas.

2.2.4.3. Liderazgo consultivo. Se caracteriza por ser más participativo la arbitrariedad se muestra en un menor grado, se discuten los objetivos y las tareas a desarrollar, la comunicación se da de abajo hacia arriba, existiendo estímulos para el trabajo en equipo, lo cual permite cierta seguridad colectiva y brinda un grado de motivación a los trabajadores, hasta cierto punto se da un trabajo con un mayor porcentaje de tiempo.

2.2.4.4. Liderazgo participativo. Es un estilo de liderazgo democrático, todos los integrantes del grupo pueden participar en la toma de decisiones, la comunicación es lo suficientemente buena ya que logra alcanzar un buen nivel de motivación entre sus trabajadores, una consecuencia de practicar el liderazgo participativo es que se obtiene una seguridad colectiva y de interdependencia, claro está que el proceso de decisión toma un poco más de tiempo.

Likert nos presenta las principales diferencias entre los sistemas de liderazgo, según cuatro variables:

- a) **Proceso de decisión.** En el sistema Liderazgo autoritario coercitivo este proceso está centrado en la jerarquía, lo que conlleva a monopolizar las decisiones. En el sistema liderazgo autoritario benevolente este proceso de decisión también está centrado en la jerarquía de la institución, pero con un corto grado de delegar decisiones muy simples y de rutina. En el liderazgo consultivo, sin embargo, sí se consulta a los niveles inferiores permitiendo la delegación y participación de las personas. Y por último en el liderazgo participativo la toma de decisiones es totalmente descentralizada, la jerarquía es quien apenas controla los resultados.

- b) **Sistema de comunicaciones.** En el sistema Liderazgo autoritario coercitivo la comunicación es escasa, se observa una comunicación vertical que conlleva a dar órdenes. En el sistema liderazgo autoritario benevolente la comunicación es relativamente precaria, prevaleciendo la comunicación vertical. En el sistema de Liderazgo consultivo, la comunicación se da de forma vertical (ascendente y horizontal) es decir, está facilitado. Finalmente, en el liderazgo participativo la comunicación ejerce una vital importancia porque conlleva al éxito y la información es compartida en su totalidad.

- c) **Relaciones interpersonales.** En el sistema Liderazgo autoritario coercitivo la relación entre las personas origina desconfianza, definitivamente existen diferencia entre los que ejercen cargos y quienes cumplen tareas. Por otro lado, en el liderazgo autoritario benevolente hay cierta condescendencia para las relaciones interpersonales. En el sistema de Liderazgo consultivo se delega algunas funciones a los trabajadores depositando cierto grado de

confianza. Mientras que en el liderazgo participativo existe confianza mutua, participación e integración y generalmente se trabaja en equipo.

d) Sistemas de recompensa. En el sistema liderazgo autoritario coercitivo prevalecen las medidas disciplinarias y sanciones, existe una obediencia inviolable al reglamento, es únicamente salarial y de escasas recompensas. En el liderazgo autoritario benevolente se menciona con énfasis las sanciones y medidas disciplinares, empiezan a aparecer las recompensas salariales y algunas recompensas sociales. En el sistema de Liderazgo consultivo hay un énfasis en las recompensas materiales y las sanciones se dan en raras ocasiones. Así mismo en el liderazgo participativo hay un énfasis en las recompensas sociales, los materiales y salariales son más frecuentes, y las sanciones son decididas por acuerdos de grupo.

Al director de un centro educativo se le exige un estilo de liderazgo equilibrado; debe tener la capacidad necesaria para efectuar el cumplimiento de las normas dictadas por las autoridades superiores educativos, evitar hacerlo de forma unilateral o imponente, fomentar la corresponsabilidad entre los integrantes de la institución educativa.

Según Bolívar (2010) asegura que los impactos positivos del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes son proporcionales a las prácticas de liderazgo que se aplican, así como a un liderazgo disperso que hace evidente a qué elementos del tiempo y la atención de la escuela debe dedicarse.

A continuación, tenemos las prácticas eficaces de liderazgo que define:

Instaurar fines y esperanzas, las cuales deben ser claras para los integrantes del equipo de trabajo para que puedan involucrarse y de esta manera se consiga un acuerdo para lograr las metas.

- a) Obtener y asignar recursos de manera estratégica, los recursos son una prioridad; personas, medios, y tiempo, reconocer claramente los recursos que no se están obteniendo, tener una capacidad crítica para obtener recursos.
- b) Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo, el acompañamiento en las aulas será una forma directa de apoyo y evaluación de la enseñanza, lo cual ofrecerá formativos y sumativos de retroalimentación, a los docentes. Centrarse en la calidad de la enseñanza y principalmente en el aprendizaje.
- c) Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado, lo que implica un liderazgo preocupado no solo en promover sino en participar junto a sus docentes, que lo lleve a tener mayor influencia sobre ellos.
- d) Asegurar un entorno ordenado y de apoyo mutuo, lo que quiere decir respetando el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje, evitando interrupciones tanto dentro como fuera del aula. Crear una relación de confianza y compromiso.
- e) El liderazgo pedagógico en las instituciones educativas es un factor primordial para el mejoramiento de la educación y principalmente en las reuniones de políticas educativas Bolívar (2010) es así que un buen liderazgo educativo es el factor primordial en la calidad de la educación, para lo cual se deben capacitar excelentes directivos.
- f) Habiendo investigado y conocido la teoría de diversos autores que hablan acerca del tema Liderazgo, considero que Rensis L. (1903-1981) es el autor cuya teoría aporta mejor a esta investigación debido a que destaca un sistema organizacional en donde tanto los jefes y los subordinados ganan trabajando de manera conjunta, en donde el

éxito se encuentra en la dinámica gerencial, es decir la manera como quien está a la cabeza de un grupo de trabajo considera los intereses mutuos y hace efectivo y exitoso el sistema comunicacional.

2.2.4.5. Evaluación de liderazgo directivo. Para evaluar el estilo de liderazgo se han desarrollado varios modelos. Rensis L. (1903-1981) citado por Reyes (2012) nos habla de un Sistema de Liderazgo que es uno de los más conocidos y el primer modelo de evaluación del estilo de liderazgo para crear.

Al dividir en cuatro estilos de liderazgo se irá midiendo el grado de uso de autoridad del director, teniendo en cuenta que cada estilo nos presenta ciertas características a evaluar:

a) En el estilo 1: Liderazgo autoritario coercitivo

- Opera dentro del estilo.
- Se basa en el temor y las amenazas.
- La comunicación es desde arriba y hacia abajo.
- Existe un importante distanciamiento psicológico entre el superior y el subordinado.
- Las decisiones se toman en la cúspide de la Organización.

b) En el estilo 2: Liderazgo autoritario benevolente

- Opera dentro del estilo autoritario benevolente.
- Consigue cumplimiento a través de las recompensas.
- Las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores.
- La información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy

ocasionalmente fluye hacia arriba, limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar.

- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa, pero está prescripto (formalmente) lo (poco) que puede ser delegado a los subordinados.

c) En el estilo 3: Liderazgo consultivo

- Opera dentro del esquema consultivo.
- Consigue cumplimiento como consecuencia de las recompensas, ocasionalmente hace uso de ciertos castigos y se busca algún involucramiento. El flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa.
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa y los subordinados pueden tener una cierta cantidad de influencia sobre lo que sucede dentro de sus unidades.
- Los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo.

d) En el estilo 4: Liderazgo participativo.

- Opera bajo el sistema de gerenciamiento grupal.
- La gerencia se maneja con recompensas económicas.
- La gerencia pone en práctica un sistema de participación grupal.
- La gerencia promueve el involucramiento del personal en establecer altos objetivos de performance.
- La gerencia promueve el desarrollo de nuevas metodologías y

procesos en el trabajo.

- La comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y hacia ambos lados y se realiza sobre base cierta.
- Los superiores y subordinados están muy próximos entre sí desde el punto de vista psicológico.
- La toma de decisiones dentro de la organización es realizada a través de procesos grupales.
- Existe una superposición entre los grupos donde el superior de una unidad es el subordinado de otra.

2.2.5. Desempeño docente

Respecto al desempeño laboral y la calidad del servicio como parte importante de una institución. Considerando sus habilidades profesionales e interpersonales, las cuales aportarán de modo prioritario en los resultados que obtenga el ente educativo respectivamente.

MINEDU (2018) según el Acuerdo para el Buen Desempeño Docente, el desenvolvimiento se define como las acciones visibles del sujeto cognitivo que pueden ser evaluadas y demostradas en situaciones específicas en relación con el logro de los objetivos de aprendizaje que se han planeado, así como la realización de tareas específicas.

El desempeño docente se define como el cumplimiento por parte del profesor de las funciones que le han sido asignadas, las cuales están determinadas por factores relacionados con el instructor, los alumnos y el entorno educativo. En consecuencia, un profesor debe realizar acciones adecuadas para mejorar su actividad profesional, el cual es educar y formar al ser humano con probidad y profesionalismo.

Según Montenegro, 2003; citado por Montenegro Valdez (2009) afirman acerca del proceso evaluativo del desempeño docente, como un proceso sistemático en el que es factible obtener información confiables y válidos, para encarar de mejor manera el hecho educativo. Es decir, su objetivo es demostrar resultados de las acciones educativas realizadas en el ámbito educativo.

Las funciones del profesor educativo, son las siguientes: desarrollar acciones pedagógicas conjuntas con sus colegas, realizar reuniones periódicas para analizar y evaluar las dificultades del proceso de aprendizaje, aplicar estrategias y recursos educativos motivadoras, realizar proyectos innovadores para mejorar los resultados del aprendizaje, entre otros; las cuales favorecerán de forma directa en el aprendizaje de los estudiantes.

2.2.5.1. Dimensiones del desempeño docente. En el marco de buen desempeño docente MINEDU (2012) se señalan cuatro dominios o dimensiones. Se entiende por dominio al ámbito o conjunto de desempeños profesionales que favorecen la ilustración de los discentes, y son: La preparación para el logro del aprendizaje de los educandos, la enseñanza para el aprendizaje de los educandos, la contribución en la gestión de la institución educativa y el desarrollo de la profesión e identidad de los docentes.

Identificó cuatro categorías o áreas de actividad distintas en las que se espera que los profesores cumplan sus funciones: la acción que realiza el instructor frente a sí mismo se denomina, función que ejecuta en el aula y otros ambientes donde se desenvuelve el proceso de enseñanza-aprendizaje (Montenegro, 2003). Por tanto, se menciona los siguientes puntos:

- a) Capacidad de conectarse en el marco de una institución educativa, con el entorno social y cultural, inspirando conocimientos, ejerciendo autonomía, cooperando y formando relaciones afectivas.
- b) Obligar a la creación de un entorno adecuado para el desarrollo del proyecto educativo de la institución educativa y a la coordinación de esfuerzos con otros miembros de la comunidad para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- c) Capaz de distinguir los esfuerzos de los alumnos y ayudarles a poner en práctica las tácticas más eficaces para su crecimiento.
- d) Capacidad para desarrollar un plan de estudios, incluyendo sus temas y áreas curriculares, de acuerdo con las realidades de la vida de sus alumnos, de manera oportuna y eficaz.

2.2.5.1.1. Factores del desempeño docente. El desempeño del profesor de aula, está establecido por 3 aspectos: docente, estudiante y la comunidad educativa. A continuación, se describen las siguientes formas: (Montenegro, 2003)

- a) **Factores que influyen en la eficacia de un profesor.** La formación profesional, los problemas de salud, el nivel de motivación y el nivel de dedicación a su trabajo son ejemplos de factores que pueden influir en su rendimiento. Estos aspectos son interdependientes de la siguiente manera: cuanto mayor sea la calificación de la formación, mayor será la posibilidad de funcionar eficazmente. El grado de dedicación, la convicción de que la actividad educativa es importante para el crecimiento personal y de la sociedad, sirven para fomentar la motivación.

Las instituciones educativas cuyos resultados académicos son sobresalientes se caracterizan por tener una buena planificación, contando así con herramientas de planificación como: El proyecto educativo institucional (PEI), un diseño curricular propio y una serie de orientaciones que planifiquen las actividades de aprendizaje. Para realizar esta planificación se convoca a toda la comunidad educativa (alumnos, docentes, padres) y de esta forma participativa se logran escuchar opiniones y a su vez son comprometidos para el trabajo conjunto hacia el cambio que desean lograr.

Alcazar, L. y Cieza N. (2002). nos hablan de las escuelas de fe y alegría, y mencionan como factor primordial la gestión en la escuela, en este análisis que realiza observa como este factor determina el éxito y el logro de los resultados, haciendo ver que los directores de estas escuelas tienen una clara visión de lo que quieren lograr en el plano educativo y su capacidad de liderazgo hacen que puedan transmitirla a los demás protagonistas del campo educativo.

Toma como segundo factor de éxito a los maestros, quienes tienen una excelente formación pedagógica, se capacitan permanentemente y se sienten motivados en el ejercicio docente, teniendo en cuenta que reciben la misma remuneración que cualquier docente de instituciones educativas estatales, y que al mismo tiempo planifican sus experiencias de aprendizaje con estrategias activas, grupales logrando un clima de relaciones humanas idóneo tanto en la institución educativa como en el aula. Y para complementar, son evaluados permanentemente en su práctica pedagógica aplicando correctivos de manera oportuna.

Hay una variedad de factores relacionados con cada estudiante. Estos son comparables a los utilizados por el instructor. Se tienen en

cuenta las circunstancias de salud, el nivel de preparación, el nivel de empuje y el nivel de compromiso.

b) Factores asociados al estudiante.

Son comparables a los utilizados por los educadores. Se tienen en cuenta las circunstancias de salud, nivel de preparación, nivel de impulso y nivel de compromiso. La familia y el entorno del alumno influyen en esta cuestión, pero el profesor influye ciertamente en determinados contextos si el instructor es eficaz.

c) Factores relacionados con la situación.

Existe 2 formas de entornos educativos: Primera; lo de institucional, involucra la infraestructura, recursos educativos, etc. Lo de segundo, hace referencia al ámbito humano, debe ser mejorado sus interacciones afectivas, cooperativas y autónomas del estudiante.

2.2.5.2. Visión de la profesión docente. Según el MINEDU (2012), expresa que debido a los profundos cambios que se han producido en las sociedades contemporáneas en la segunda mitad del siglo XX, en la actualidad se enfrentamos modelos de profesionalización: uno que se inclina por predeterminar los medios y los fines desde una perspectiva de causa-efecto y uniformizar tanto los fines como los mecanismos, preocupado por la eficacia; y otro que reconoce la diversidad y asume la necesidad de responder a ella desde una lógica menos predefinida, más interactiva, basada en consideraciones culturales, etimológicas e históricas.

Esta segunda elección, demuestra y registra que la enseñanza es un proceso complejo que requiere mucho tiempo. Es decir, el profesional educador, tiene un conjunto de cualidades y aptitudes de formación; que

ponen en práctica sus acciones de experiencias reflexivas y críticas para el cambio educacional, tiene conocimientos necesarios para actuar, tomar decisiones en diferentes ámbitos educativos.

Esta disciplina requiere la cooperación con los colegas para la programación, la evaluación y la apreciación de la enseñanza, entre otras cosas. Además, es una función moralmente responsable. Es más que una carrera; es una vocación de servicio en la comunidad.

Para avanzar en esta dirección, es necesario que primero se llegue a un acuerdo sobre una visión de futuro de la profesión docente entre los numerosos actores implicados en el ejercicio, la promoción, el desarrollo y la regulación de la profesión.

La creación de un Marco de Buen Desempeño Docente es ante todo un ejercicio de reflexión crítica sobre el significado de esta profesión y su lugar en la sociedad, la cultura y el crecimiento de manera equitativa.

Se trata de un procedimiento de discurso sobre las cualidades de la enseñanza con el objetivo de garantizar que los niños peruanos adquieran los conocimientos esenciales a lo largo de su educación primaria, y de movilizar a los profesores para que persigan un desarrollo profesional continuo que asegure esta adquisición.

Dado que la educación y el trabajo de los profesores es una cuestión pública de importancia crítica para el bien común, se trata de un ejercicio extremadamente crucial.

2.2.5.3. Marco del buen desempeño docente. Según el MBD – MINEDU, (2012), Conceptualiza que los dominios, competencias y los desempeños, son exigibles a todos los profesores de educación básica regular. El MBD es un documento técnico educacional, que guía la política educativa a los educadores, a la sociedad en todo a las competencias diseñadas por la entidad.

Objetivos concretos del MBD:

- a) Desarrollar un lenguaje común entre las personas que ejercen docencia y los pobladores para relatar a los numerosos métodos de instrucción disponibles.
- b) Fomentar la reflexión docente sobre su práctica diaria y la visión compartida del proceso de enseñanza.
- c) Fomentar la reintegración social y profesional de los educadores para reforzar su perfil profesional oportuno, que va creciendo y mejorando a lo largo de su vida profesional.
- d) El diseño y la aplicación de las políticas de formación del profesorado, la evaluación, el reconocimiento profesional; así como el desarrollo de las circunstancias laborales deben orientarse y coordinarse entre sí.

2.2.6. *Los dominios del desempeño docente*

El contorno de la labor del profesor donde se localizan, los desempeños profesionales que recaen en los aprendizajes obtenidos de los estudiantes. Es aquí donde prevalece la condición ética de la enseñanza, la cual se centra en prestar asistencia pública a los estudiantes para su desarrollo integral.

El rendimiento de los profesores se divide en cuatro ámbitos: la

preparación para la enseñanza, el crecimiento de los profesores, la integración de la administración escolar a las familias y comunidades, y la identidad de los profesores para el perfeccionamiento competitivo.

2.2.6.1. Dominio 1 - Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Hace referencia a la organización de las actividades pedagógicas, incluyendo el desarrollo del currículo, los módulos didácticos y las sesiones de aprendizaje, todo ello en el contexto de un enfoque multicultural.

Al respecto, el profesor debe conocer los principales rasgos culturales y cognitivos sociales, materiales e inmateriales de sus alumnos, así como poseer conocimientos sobre los temas pedagógicos y disciplinarios.

2.2.6.2. Dominio 2 - Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Abarca una enseñanza inclusiva y diversa. La participación del docente como mediador para obtener un buen clima de aprendizaje, una permanente motivación, buen manejo de contenidos y uso de adecuados recursos didácticos. Así como también el uso de diferentes criterios e instrumentos que faciliten el logro y los desafíos y diferentes aspectos que encierran el proceso de enseñanza.

2.2.6.3. Dominio 3 - Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. Comprende el enfoque democrático en la gestión educativa para formar la comunidad de aprendizaje.

Menciona la importancia de un clima institucional favorable en donde se muestre la participación de la comunidad educativa valorando conductas de respeto entre los miembros, así como la responsabilidad

compartida que tienen las familias en los aprendizajes de los estudiantes.

2.2.6.4. Dominio 4 - Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Abarca todo concerniente al desarrollo y formación del equipo de docentes, su práctica pedagógica, el trabajo en equipo, la colaboración entre ellos y la cooperación en las actividades de índole profesional. Incorpora la responsabilidad en el proceso de aprendizaje, sus resultados y la información acerca de lo implementado por las políticas educativas de país y su región.

Cada uno de los cuatro dominios equivale a la capacidad de resolver problemas y cumplir metas de manera reflexiva, lo que se traduce en la movilización de los recursos internos y externos indispensables para generar respuestas oportunas a las situaciones problemáticas y toma de decisiones (MINEDU, 2012 p.26). Es fundamental destacar la importancia del marco ético, ya que es necesario fortalecer no sólo las nociones, actitudes y acciones, sino de la misma manera las cualidades internas que rigen todas las diligencias del educador para tener éxito.

2.2.7. Contexto del ejercicio docente en el Perú

Ortiz A. (2015) nos habla acerca del contexto en donde los maestros desarrollan el ejercicio docente, dado que es un factor determinante, es importante entonces considerar el medio contextual y situacional, ya que permitirá valorar la real dimensión y así analizar el desempeño docente.

2.2.7.1. Indicadores educativos: cantidad y calidad. Como en la mayoría de países la educación en el Perú existe una considerable diferencia entre los indicadores de cantidad y calidad.

Los indicadores de cobertura nos hacen ver progresos significativos en lo que respecta la expansión del servicio educativo. Según las estadísticas oficiales del MINEDU en el año 2010, el Perú tiene uno de los mayores niveles de cobertura de educación preescolar en América Latina; como también en primaria, donde alcanzó el 97% de matrícula, y secundaria, con un aumento en su porcentaje de 87%. Así mismo se observaron importantes logros en la permanencia y promoción escolar.

Las zonas rurales empiezan a ofrecer una secundaria para sus jóvenes, y las niñas rurales terminan, cada vez más, la primaria.

No obstante, estos alentadores avances no se ven reflejados en la calidad del servicio educativo, debido a que el sistema educativo peruano es desigual, con muchos problemas de calidad que se resaltan más en algunas áreas fundamentales como comunicación y matemáticas, sobre las cuales se han dado a conocer algunos datos.

2.2.7.2. La situación de los docentes: avances y retrocesos. (Rivero, 2003) nos indican en el tema docente se centró fundamentalmente en el fortalecimiento del desarrollo personal de los docentes y para ello impulsaron nuevas propuestas acerca de sistemas de formación docente desde el año 2002. Luego de un proceso de evaluación y discusión sobre la importancia de renovar la carrera docente, se publicó la nueva ley de Carrera Pública Magisterial.

Para ello participaron como principales protagonistas: el Ministerio de Educación, el gremio magisterial, los expertos y los propios docentes. Sin embargo, en el 2012 esta ley fue reemplazada por la Ley de Reforma Magisterial, que rige actualmente.

Sin embargo, estos lineamientos generales, de medidas políticas no dieron el resultado esperado, ya que no fortalecieron la profesión docente ni mejoraron los aprendizajes de los estudiantes.

2.2.7.3. Los problemas de la escuela rural en el Perú. Empezaremos que, conociendo la realidad social peruana, no es una novedad decir que las peores condiciones educativas se encuentran en las zonas rurales.

Rivero (2003), nos dice que, existe una ausencia de políticas destinadas directamente a las escuelas unidocente y multigrado, lo cual constituye un grave problema. Sostiene además que es un gran problema el que los documentos de política no aborden con el énfasis necesario y con medidas integrales los requerimientos de las escuelas unidocente y multigrado, las cuales son mayoritarias en la zona rural.

Para lo cual en opinión del autor se debe dar una política que oriente a una mejor gestión y visibles logros de aprendizaje en estas escuelas y además cuenten con maestros capacitados para enfrentar el trabajo unidocente y multigrado con metodologías adecuadas y que además cuenten con materiales que colaboren al aprendizaje de estudiantes cuya realidad es precaria en la mayoría de casos.

2.2.8. Profesionalismo docente

Los docentes han venido asumiendo con mucha responsabilidad un trabajo que va más allá del desarrollo dentro de su aula para así poder lograr un crecimiento profesional y cumplir totalmente su misión de maestro, de esta manera han podido reconocer que la evaluación permanente de su labor docente es primordial en las diferentes áreas que participa, como ser: su función docente, su participación con los padres de familia y apoderados y su trabajo como miembros de la comunidad escolar.

Para perfeccionar su enseñanza, es fundamental que el docente evalúe si tuvo el resultado esperado cada una de sus actividades de aprendizaje, teniendo en cuenta las estrategias utilizadas, la respuesta de los estudiantes y los logros alcanzados en sus aprendizajes.

Es indispensable que los docentes sean capaces de reconocer y relacionar lo que enseñan con las competencias que busca lograr el proyecto pedagógico institucional donde labora y los del Ministerio de educación en su conjunto.

Es importante mencionar que una de las responsabilidades de los docentes es orientar y apoyar el desarrollo personal, social y afectivo de los estudiantes, es importante que exista una buena comunicación entre los demás profesionales de la institución (psicología-asistencia social) y con las familias de los estudiantes, para que de este modo se pueda reforzar el aprendizaje de poblaciones estudiantiles diversas.

Por último, es muy importante que el docente reconozca el potencial que puede encontrar al relacionarse con sus demás colegas manejando diferentes alternativas de formación profesional, ya que esto ayudará a su propio desarrollo profesional. Tenemos entonces que el docente:

2.2.8.1. Evalúa el grado en que se alcanzaron las metas de aprendizaje. Algo que caracteriza al docente es su capacidad de reflexionar y analizar el trabajo realizado, dirigido a ver si se logró cumplir con las competencias propuestas, si los estudiantes asumieron un compromiso en el desarrollo de las actividades de aprendizaje, es entonces donde a partir del análisis realizado por el docente, y este pueda explicar que harían si tuvieran que volver a desarrollarla clase, se podrá decir entonces que tiene capacidad de autoevaluación.

2.2.8.2. Autoevalúa su eficacia en el logro de resultados. Cuando un docente considera que es una pieza importante en el aprendizaje de sus estudiantes, evaluará los resultados partiendo de lo desarrollado en aula y no lo asignará a factores externos.

Los docentes que se sientan capaces en el desempeño de su labor, siempre van a considerar las dificultades en el aprendizaje de los estudiantes como un reto a su creatividad y deseo de ayudarlos, innovando materiales y estrategias de enseñanzas para mejorar los aprendizajes.

2.2.8.3. Demuestra interés por construir relaciones profesionales con colegas y participa en acciones conjuntas del establecimiento. La enseñanza incluye no sólo la participación en el aula, sino también las relaciones con los compañeros de trabajo y la participación en otras actividades del centro educativo.

Las relaciones interpersonales con sus colegas pueden considerarse como un gran apoyo en su desempeño docente.

2.2.8.4. Asume responsabilidades en la orientación de los estudiantes. Se incluye a la tarea docente la orientación y el apoyo dado a sus estudiantes dirigido a su desarrollo como personas, aunque no haya sido designado como docente tutor es importante que el docente sepa enfrentar los problemas propios de la edad de los mismos, así como por las características que tengan debido a su vida familiar y social.

La acción mutua dada entre docente y estudiante ayudará a recoger información como la actitud física, sus comentarios y actitudes del estudiante que puedan servir para orientar y apoyar al estudiante fuera del aula y apoyarlo en el acercamiento con sus padres.

2.2.8.5. Se comunica con los padres de familia o apoderados. Es importante que los padres de familia reconozcan que es fundamental que la familia se involucre en la educación de sus hijos, lo cual llevará a conseguir una buena relación entre la institución educativa y los padres de familia. Claro está que esta comunicación irá variando según la edad de los estudiantes, pero es de suma importancia que exista ya sea para informar sobre temas de su avance en los aprendizajes o relacionados a su conducta y estas pueden darse mediante reuniones, comunicaciones escritas o telefónicas.

Todo lo anteriormente mencionado es importante llevarlo al campo de la evaluación para así saber retroalimentar y aplicar las correcciones necesarias.

Es importante mencionar que, en el proceso de control y evaluación, se evalúa al docente, al estudiante, además de la eficacia de los otros elementos del currículo entre ellos el directivo.

MINEDU (2012) nos dice que la docencia es definida en documentos fundamentales de política educativa como la Ley N° 28044, Ley General de Educación, y la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, como una profesión de carácter ético, asociada a fines sociales, con autonomía para desarrollar su trabajo en el marco del sistema y de la institución educativa y con responsabilidad sobre el proceso y el logro educativo de sus estudiantes en cuanto individuos y en cuanto grupo. Así se especifica la misión del profesor:

- a) Contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano.
- b) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes.

- c) Trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa.
- d) Participar en la institución educativa y en otras instancias con el fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional y de los proyectos educativos Local, Regional y Nacional.
- e) Colaborar con la familia, la comunidad y el Estado en la formación integral del educando.
- f) Prestar un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia.

2.2.9. Rúbricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente

MINEDU (2019) presenta en el sistema de evaluación docente, una contribución con la mejora de la educación pública mediante la realización de procesos de evaluación transparentes, pertinentes y confiables que permiten seleccionar a los docentes más calificados para ingresar a la Carrera Pública Magisterial (CPM), retener en ella a quienes tienen buen desempeño en el ejercicio de sus funciones, permitir el ascenso y el acceso a cargos en base al mérito, incentivar la reflexión profesional y mejora continua de la práctica docente.

La conducción del sistema de evaluación docente está a cargo de la Dirección de Evaluación Docente, cuyas funciones son:

- a) Definir y especificar los criterios de evaluación de ingreso, permanencia, ascenso y acceso a cargos de la CPM.
- b) Diseñar e implementar las evaluaciones para el ingreso, permanencia, ascenso y acceso a cargos en la CPM.
- c) Diseñar e implementar los procesos de evaluación para la contratación

- docente y acompañar su implementación cuando corresponda.
- d) Brindar asistencia técnica a los Gobiernos Regionales en el marco de los procesos de evaluación contemplados en la Ley de Reforma Magisterial, en coordinación con el órgano competente.
 - e) Apoyar a las direcciones responsables de la formación docente, en el diseño de estrategias que permitan mejorar su desempeño, a partir de los resultados de las evaluaciones.
 - f) Elaborar y proponer normativa para las evaluaciones de ingreso, permanencia, ascenso y accesos a cargos en la CPM, en coordinación con los órganos de línea competentes; así como emitir opinión e informes en dichas materias, absolviendo las consultas que efectúen los órganos del Ministerio de Educación, entidades, administrados y usuarios en general.
 - g) El sistema de evaluación docente ha sido reconocido con el Premio Buenas Prácticas en Gestión Pública 2016, otorgado por la institución pro eficiencia y transparencia Ciudadanos al Día.

Las rúbricas se describen como un instrumento para evaluar la actuación de los instructores con respecto a sus alumnos; sin embargo, el término también se refiere al aula en general, que abarca el ambiente de aprendizaje en el que profesores y alumnos participan y aprenden (MINEDU, 2018).

Las pautas de clasificación utilizadas para la evaluación del rendimiento de los profesores son sistema de puntuación numérica con puntuaciones que van de 1 a 4 para cada observación. Estos describen la progresión del desempeño conforme a su desarrollo.

A continuación, se detallan las pautas que incluye, que se centran en las partes sustantivas y observables del documento:

2.2.9.1. Involucra Activamente a los Estudiantes en el Proceso de Aprendizaje. Estimula en los estudiantes el aprendizaje mediante las actividades dadas, ayudándolos a encontrar sentido, valor y beneficio de lo que va aprendiendo. Al motivar a los estudiantes, el aprendizaje se va realizando de manera fluida y fácil.

2.2.9.2. Promueve el Razonamiento, la Creatividad y/o el Pensamiento Crítico. Promueve la interacción pedagógica mediante actividades, estimulando la creatividad a través de sus propias ideas, comprendiendo y relacionando conceptos, así como desarrollando estrategias que promuevan el conocimiento, la curiosidad, al presentar dudas y favorecer la autonomía.

2.2.9.3. Evalúa el Progreso de los Aprendizajes para Retroalimentar a los Estudiantes y Adecuar su Enseñanza. Guía a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, evaluando sus progresos y obstáculos para lograr los aprendizajes esperados y, así las actividades de aprendizaje sean adecuadas a las necesidades del aprendizaje. Esto garantiza que, los estudiantes aprendan de la manera adecuada para ellos.

2.2.9.4. Propicia un Ambiente de Respeto y Proximidad. Transmite a los estudiantes cordialidad en el aula, mediante una comunicación respetuosa.

Para crear un ambiente agradable y de confianza, el profesor del aula debe estar preparado y responder a las demandas emocionales o físicas de sus alumnos en todo momento. También debe demostrar comprensión y empatía con los jóvenes estudiantes.

2.2.9.5. Regula Positivamente el Comportamiento de los Estudiantes. Previene la conducta inapropiada de los estudiantes, y para

ello muestra claramente las normas de convivencia. Utiliza eficientemente los mecanismos positivos que servirán de apoyo para el buen comportamiento de los estudiantes, permitiendo así que la sesión se pueda desarrollar sin contratiempos.

Luego de haber conocido las diferentes teorías acerca del tema desempeño docente, considero que Alcázar (2002) es quién aporta de manera significativa en esta investigación ya que menciona como factor de éxito “la gestión de la escuela”, donde el director tiene muy claro su objetivo, así mismo su capacidad de liderazgo transmite de manera positiva dicho objetivo lo que hace que se pueda cumplir de manera significativa los niveles de logro esperados como equipo de trabajo pedagógico.

2.3 Definición de conceptos

2.3.1. Liderazgo

Chiavenato (2009) Define como el impacto efectivo ejercido en una circunstancia que se dirige a través del proceso de comunicación humana y que permite instar a otro a alcanzar uno o más objetivos particulares a través del núcleo de las comunicaciones personales.

2.3.2. Líder

Alvarado (1996) según la definición, es un método para guiar, conducir, dirigir y anticipar mediante el uso de las ideas, la mentalidad, la aptitud, la voluntad y la capacidad de organización para alcanzar un objetivo común.

2.3.3. Estilo de liderazgo

Ball (1989) según el autor, es un modo de realización social, una forma distinta de comprender y utilizar el poder administrativo. Es

indudablemente una conexión individual, pero también es fundamentalmente un tipo de actividad colaborativa.

2.3.4. Liderazgo directivo

Ibañez (1996). Arte de mandar a los miembros de un centro educativo hacia un objetivo común utilizando la persuasión, el poder de las ideas, las sugerencias, la empatía, la voluntad y la competencia administrativa, teniendo en cuenta sus aspiraciones y preocupaciones personales.

2.3.5. Liderazgo situacional

Robbins S. y Jugde (1999). El compromiso organizativo es un término amplio que incluye muchos tipos de organizaciones diferentes. Para cumplir los objetivos de la organización, el directivo debe ofrecer a sus colaboradores un grado adecuado de dirección (conducción del trabajo a realizar) y una cantidad apropiada de apoyo socioemocional (estilo relacional).

2.3.6. Liderazgo transformacional

Lussier & Achua (2004). El liderazgo que pone más énfasis en la capacidad del líder para modificar su entorno que en las características personales del mismo se denomina liderazgo transformacional. Los seguidores tienen una gran consideración y confianza en el líder y en su visión de la entidad.

2.3.7. Gestión

Sandoval (2000), la opción organizativa se desarrolló a partir de la organización comercial, enfatizando la necesidad de la acción colaborativa de muchos actores de la administración local y el desarrollo de proyectos especializados como parte crítica del apoyo a la calidad del servicio de aprendizaje.

2.3.8. Poder

Bardisa (1997). Como la capacidad de lograr un objetivo a pesar de la

oposición de los demás, o la capacidad de lograr los resultados deseados en mediode la duda o la disensión con respecto a una elección.

2.3.9. Autoridad

Chiavenato (2009). Poder para dirigir a otro para que ejecuten o dejen de ejecutar algo.

2.3.10. Docente

Según Orellana (2003), manifiesta que el docente escolar o educador, es unapersona especialista en el ejercicio del saber educativo, es capacitado para relacionar conocimientos, diseñar contenidos de enseñanza, emplear materiales didácticos para lograr aprendizajes significativos en sus estudiantes, dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

2.3.11. Desempeño Docente

Saravia y López (2008) consideran como es un agente principal de cambio,basado en la didáctica que se utiliza en el proceso de enseñanza de las nuevas generaciones, cuyos alumnos deben adquirir las habilidades y competencias adecuadas que son esenciales para el crecimiento educativo del estudiante.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.

3.1.2 *Hipótesis específicas*

- a) Existe relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.
- b) Existe relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.
- c) Existe relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.
- d) Existe relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.

3.2. Operacionalización de variables

3.2.1 Identificación de la variable independiente

V1: Liderazgo directivo

3.2.1.1. Indicadores

- Indicadores de la variable Liderazgo directivo

Tabla 1

Estilos directivos según Likert

DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo autoritario coercitivo	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso decisorio. - Sistema de comunicación. - Relaciones interpersonales. - Sistema de recompensas y castigos.
Liderazgo autoritario benevolente	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso decisorio. - Sistema de comunicación. - Relaciones interpersonales. - Sistema de recompensas y castigos.
Liderazgo consultivo	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso decisorio. - Sistema de comunicación. - Relaciones interpersonales. - Sistema de recompensas y castigos.
Liderazgo participativo	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso decisorio.

- Sistema de comunicación.
- Relaciones interpersonales.
- Sistema de recompensas y castigos.

3.2.1.2. Escala de medición. Escala de medición de variables de Likert que va del 1 al 5 donde corresponden los valores de:

1. Nunca
2. Raramente
3. Ocasionalmente
4. Usualmente
5. Siempre

Tabla 2

Resumen de indicadores de la variable Liderazgo directivo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Liderazgo autoritario coercitivo	Proceso decisorio	1,5	Nunca	Malo
	Sistema de comunicación	6		Regular
	Relaciones interpersonales	11	Raramente	Bueno
	Sistema de recompensas y castigos	16		Malo
Liderazgo autoritario benevolente o paternal	Proceso decisorio	2		Regular
	Sistema de comunicación	7,10	Ocasionalmente	Bueno
	Relaciones interpersonales	12		
	Sistema de recompensas y castigos	17		

Liderazgo consultivo	Proceso decisorio	3	Usualmente	Malo Regular Bueno
	Sistema de comunicación	8		
	Relaciones interpersonales	13, 15		
	Sistema de recompensas y castigos	18	Siempre	
Liderazgo democrático o participativo	Proceso decisorio.	3		
	Sistema de comunicación.	9		
	Relaciones interpersonales.	14		
	Sistema de recompensas y castigos.	19, 20		

3.2.2 Identificación de la variable dependiente

V2: Desempeño docente

3.2.1.3. Indicadores.

Tabla 3

Rúbricas de observación para la evaluación de desempeño docente

Dimensiones	Indicadores
Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	a) Acciones del docente para promover el interés y/o la participación de los estudiantes. b) Estudiantes involucrados en la sesión. c) Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.
Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	a) Actividades e interacciones que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.	a) Monitoreo que realiza el docente a los estudiantes y de sus avances durante la sesión. b) Calidad de retroalimentación que el docente brinda y/o a partir de las necesidades aprendizajes identificados.

Propicia un ambiente de respeto y proximidad.	<ul style="list-style-type: none"> a) Trato respetuoso hacia los estudiantes. b) Cordialidad o calidez que transmite el docente. c) Comprensión y empatía del docente ante los estudiantes.
Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> a) Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula. b) Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión.

Nota: Ministerio de Educación (2018)

3.2.1.4. Escala de medición. Ordinal

Muy deficiente	(1)
En proceso	(2)
Suficiente	(3)
Destacado	(4)

3.3 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica teniendo como intención brindar teoría y conocimiento sobre las variables de estudio arriba mencionados. Además de ser básica, el estudio se centra en la adquisición metódica de nueva información con el único objetivo de ampliar la comprensión de una determinada situación o realidad concreta. (Torres, 2010)

La presente investigación es de carácter cuantitativo puesto que busca recopilar, medir y analizar los datos obtenidos de cada variable y visualizar el resultado obtenido de manera estadística (Torres, 2010).

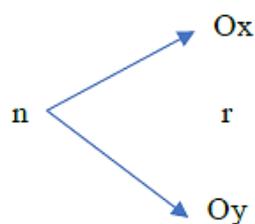
3.4 Nivel de investigación

De acuerdo al nivel correlacional de la investigación, este tipo de estudio se realiza con el objetivo de determinar qué tan fuerte es la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los profesores de educación secundaria en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela

Tacna (Caballero, 2014).

3.5 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental porque el investigador no pretende manipular las variables.



Donde:

N = Muestra.

Ox = Liderazgo Directivo

Oy = Desempeño Docente

R= Relación entre variables

3.6 Ámbito y tiempo social de la investigación

3.6.1. *Ámbito*

La institución de enseñanza superior de importancia histórica fue fundada con resolución N° 1768 Francisco Antonio de Zela y está clasificada como Institución Pública de gestión inmediata. Empezó a funcionar el 16 de Setiembre del mismo año. Por Resolución Ministerial, en el año 1938, se le da la denominación oficial del nombre del precursor Don Francisco Antonio de Zela. Mediante Resolución Suprema N° 32, del 1° de marzo de 1955, se le da la categoría de Gran Unidad Escolar de Mujeres “Francisco Antonio de Zela”. En el año 1972, cambia su denominación a Centro Base “FAZ”, más adelante en el año 1983 se le denomina Colegio Nacional “Francisco Antonio de Zela”. Desde el año 2004, es denominado Institución Educativa “Francisco Antonio de Zela” y el año 2010 es denominado Institución Educativa Emblemática “Francisco Antonio de Zela”.

Está ubicada en la Región Tacna, Distrito Tacna, con sede principal en la calle Alto Lima S/N.

La Misión es “Potenciar en las estudiantes el desarrollo de competencias socioemocionales, cognitivas y emprendedoras para formar líderes con sentido humanista, científico y tecnológico, responsables y respetuosas de la diversidad individual y cultural, dentro de un clima escolar favorable, sustentado por un modelo de gestión democrático y por resultados, donde la comunidad educativa contribuye al desarrollo sostenible de su región y el país”.

En cuanto a la Visión refiere: “Al 2020 la institución educativa emblemática “Francisco Antonio de Zela”, es una institución acreditada, modelo de innovación y calidad educativa; basada en una educación humanista, científica y tecnológica que garantizará la formación de ciudadanas líderes y competentes; comprometidas con el mejoramiento de su entorno socio-ambiental”.

La institución educativa emblemática “Francisco Antonio de Zela”, atiende a más de 2300 alumnas con un total de 85 secciones, en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria.

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Tacna, y tardó cuatro meses en completarse con una dedicación parcial.

3.6.2. *Tiempo*

Para la presente investigación se ha requerido un tiempo determinado de 6 meses.

3.7 Población y muestra

3.7.1. *Unidad de estudio*

La unidad de estudio corresponde a los docentes nombrados y contratados en el año lectivo 2020-2021 del nivel secundario, de la Institución

educativa emblemática Francisco Antonio de Tacna.

3.7.2. Población

La población estuvo conformada por 160 docentes de la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela de Tacna.

3.7.2.1. Criterio de inclusión. Docentes nombrados y contratados en el año lectivo 2020 – 2021 de la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela de Tacna.

3.7.2.2. Criterios de exclusión. Docentes nombrados que cesaron por límite de edad y docentes que no fueron contratados al no existir plazas, al ser cubiertas en el proceso de reasignación en el año lectivo 2021 de la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela de Tacna.

3.7.3. Muestra

La muestra de estudio está constituida por 110 profesores de educación secundaria de la Institución educativa Francisco Antonio de Zela Tacna.

La selección de la muestra es por conveniencia, no probabilístico y no aleatorio, por la facilidad de acceso y disponibilidad de las personas para formar parte de la muestra. Hernández; Fernández; y Baptista. (2010) afirman que son muestras constituidas por los casos a los cuales se tiene acceso y se encuentran disponibles, la misma que se dio porque me encuentro laborando en el nivel secundaria y era mucho más accesible coordinar con los sub directores y docentes de dicho nivel.

Se adoptó un método de muestreo aleatorio no probabilístico, en el

que se examinaron a la totalidad de las unidades de análisis; es decir, a todos los profesores de secundaria, al mismo tiempo.

3.8 Procedimiento, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.8.1. Procedimiento

Variable Independiente: Liderazgo directivo

- Técnica de recolección de datos: Encuesta
- Seguimiento: Tesista
- Instrumento: Estilos de liderazgo directivo
- Muestra objetiva: docentes
- Autor: Rensis Likert (1967) Adaptado: Alvarado, O. Año: 2004

Variable Dependiente: Desempeño docente

- Técnica de recolección de datos: Rúbricas de investigación, Ficha de observación.
- Seguimiento: Tesista
- Monitoreo: Asesoría de áreas – sub dirección. (Supervisión)
- Muestra objetiva: Docentes

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Descripción del trabajo de campo

La coyuntura actual ha dado lugar a la aplicación de estrategias tecnológicas que sirven para poder recolectar información. Considerando el tiempo de pandemia en el que nos encontramos y cuyo trabajo se viene realizando de manera remota, la recolección de datos se desarrolló mediante formularios de Google, los cuales se elaboraron con toda la información necesaria para el recojo de datos.

Se solicitaron los permisos a los directivos de la institución educativa, para seguidamente proceder al envío de los formularios a los docentes del nivel secundaria. Los instrumentos se aplicaron de manera individual, los docentes recibieron las indicaciones sobre el tiempo y desarrollo de los instrumentos, dicha información fue enviada a sus WhatsApp personales. Se aplicaron los instrumentos de investigación: Cuestionario de Liderazgo Directivo y la ficha de observación de desempeño docente mediante rúbricas.

Al terminar, se agradeció el tiempo empleado. Una vez finalizado el proceso de aplicación del instrumento, se procesaron los datos recogidos, para lo cual se computaron las encuestas, se vaciaron los datos y se organizó la información recogida en una base de datos.

4.2. Diseño de la presentación de resultados

A continuación, se presentaron los resultados, teniendo en cuenta los indicadores:

Nivel de los tipos de liderazgo directivo, nivel de desempeño docente y verificación de las hipótesis planteadas.

4.3. Resultados

4.3.1. Niveles de los Tipos de Liderazgo Directivo

a) Liderazgo Autoritario Coercitivo

En la Tabla 4 y Figura 1 se muestran el nivel de Liderazgo Autoritario Coercitivo del evaluado, se evidencia con un 74,5% en nivel regular, seguido de nivel malo 20,9% y nivel bueno con 4,5%.

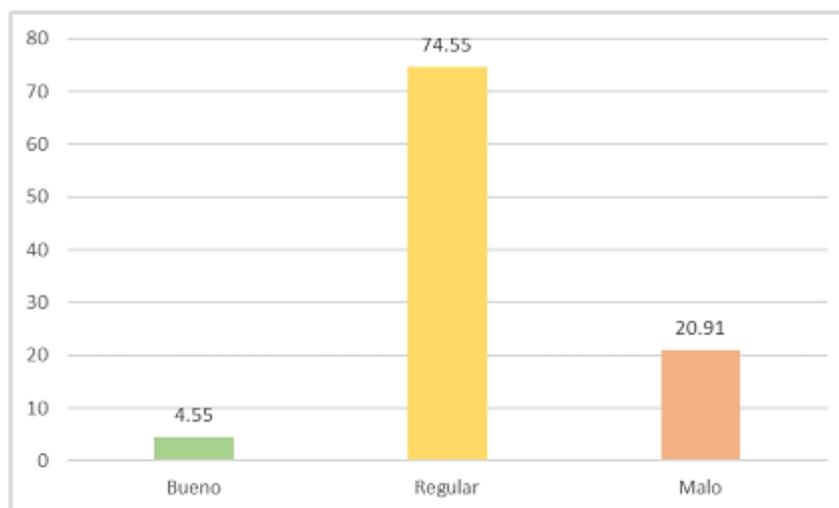
Tabla 4

Niveles de Liderazgo Autoritario Coercitivo

Nivel	n	%
Bueno	5	4,55
Regular	82	74,55
Malo	23	20,91

Figura 1

Niveles de Liderazgo Autoritario Coercitivo



b) **Liderazgo Autoritario Benevolente o Parental**

De acuerdo a la tabla 5 y figura 2, se observa el liderazgo autoritario benevolente o parental del evaluado, donde el 67,2% presentan regular nivel, el 19,0% indican nivel malo, mientras que solo el 13,6% señalan nivelbueno.

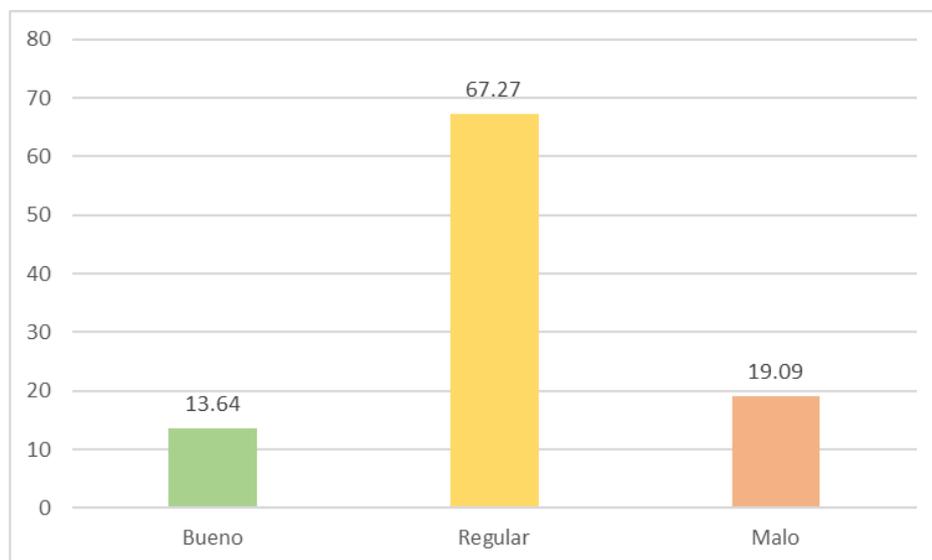
Tabla 5

Niveles de Liderazgo Autoritario Benevolente

Nivel	n	%
Bueno	15	13,64
Regular	74	67,27
Malo	21	19,09

Figura 2

Niveles de Liderazgo Autoritario Benevolente



e) **Liderazgo Consultivo**

En la Tabla 6 y Figura 3 se muestran el nivel de Liderazgo Consultivo del evaluado. Al respecto, se aprecia que el 62,7% presentan regular nivel, el 20,9% indican nivel malo; sin embargo, el 16,3% de los docentes señalan nivel bueno.

Tabla 6

Niveles de Liderazgo Autoritario Consultivo

Nivel	n	%
Bueno	18	16,36
Regular	69	62,73
Malo	23	20,91

Figura 3

Niveles de Liderazgo Consultivo



d) **Liderazgo Democrático o Participativo**

Conforme a la tabla 7 y figura 4, se aprecia el liderazgo democrático o participativo del evaluado. Al respecto, los resultados indican que el 76,3% de los encuestados presentan nivel regular, el 18,1% son de nivel malo y mientras que el 5,4% presentan un nivel bueno.

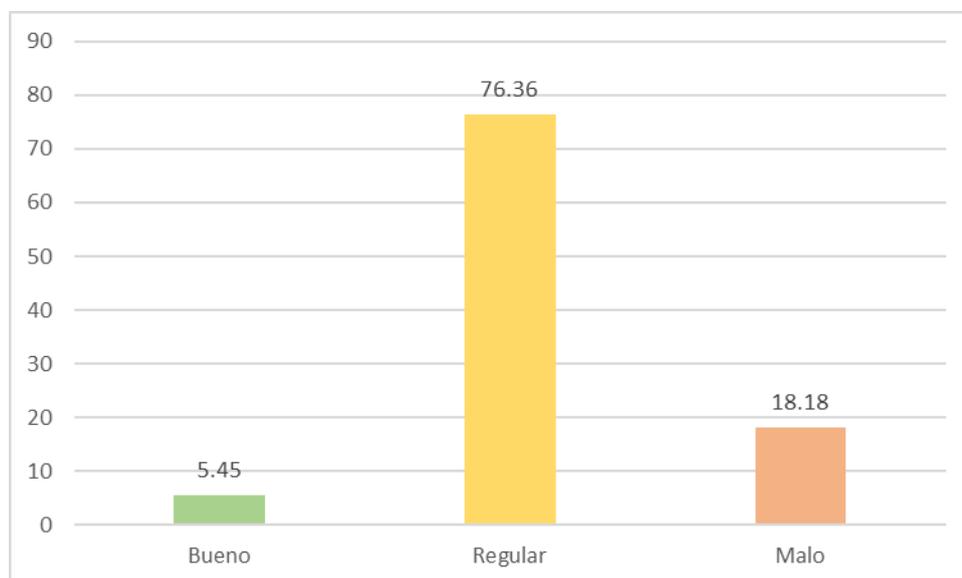
Tabla 7

Niveles de Liderazgo Democrático

Nivel	n	%
Bueno	6	5,45
Regular	84	76,36
Malo	20	18,18

Figura 4

Niveles de Liderazgo Democrático



e) **Niveles de desempeño docente**

En la Tabla 8 y Figura 5 se muestran el nivel de Desempeño Docente de los evaluados. Se aprecia que el nivel IV: Destacado presentan un porcentaje de 88,1%, seguido de nivel suficiente con 8,1%; y de nivel en Proceso con un 3,6%. Se podría decir que el evaluado tiene un desempeño docente destacado.

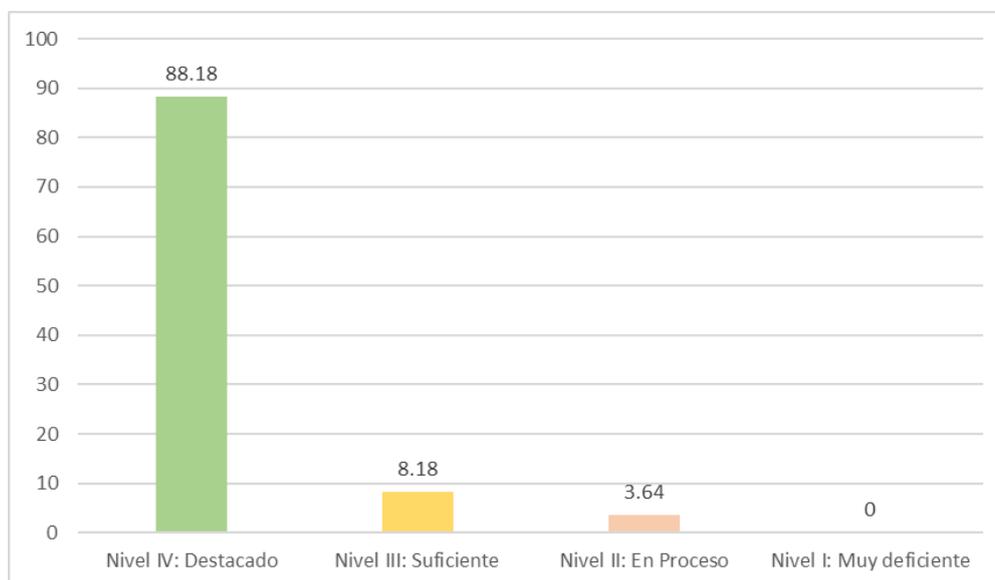
Tabla 8

Niveles de Desempeño Docente

Nivel	n	%
Nivel IV: Destacado	97	88,18
Nivel III: Suficiente	9	8,18
Nivel II: En Proceso	4	3,64
Nivel I: Muy deficiente	0	0,00

Figura 5

Niveles de Desempeño Docente



4.4. Prueba estadística

A través de la aplicación del coeficiente de alfa de Cronbach, se logró obtener los valores de consistencia interna en las dimensiones y su escala total de estudio.

Tabla 9

Valores de Alpha de Cronbach

Dimensión/Variable	α	IC 95%
Liderazgo autoritario coercitivo	0,53	0,4 – 0,65
Liderazgo autoritario benevolente	0,62	0,52 – 0,72
Liderazgo consultivo	0,54	0,42 – 0,65
Liderazgo democrático	0,48	0,33 – 0,63
Escala total liderazgo	0,87	0,84 – 0,90
Desempeño docente	0,92	0,90 -0,94

Nota: En la Tabla se observa que los valores del Alpha son relativamente bajos, sin embargo, en los intervalos de confianza al 95% se muestra que el extremo superior derecho es mayor a .6 en las dimensiones y en la escala total de liderazgo y en el desempeño docente, los valores de Alpha son de .87 y .92, lo que significa que las puntuaciones del instrumento presentan consistencia interna.

4.4.1. Puntos de corte

La calificación de los instrumentos utilizados no cuenta con puntos de corte establecidos en los antecedentes revisados, por lo que se decide proponer puntos de corte basados en los valores de la media y la desviación típica.

En la variable bienestar y sus dimensiones: los puntajes debajo de una DT se consideran como Malo, los puntajes encima de una DT se consideran como Bueno y los puntajes en medio se han considerado como Regular.

Tabla 10

Puntos de corte para los niveles de las dimensiones y variables

Dimensiones y variable	Nivel bajo	Nivel Regular	Nivel Alto
Liderazgo autoritario coercitivo	5 – 15,43	15,44 – 20,17	20,17 – 25
Liderazgo autoritario benevolente	5 – 13,33	13,34 – 18,59	18,60 – 25
Liderazgo consultivo	5 – 14,72	14,72 – 19,9	20,0 – 25
Liderazgo democrático	5 – 12,85	12,86 – 19,25	19,26 - 25

Para la variable Desempeño Docente, se ha decidido categorizar la variable utilizando los criterios del Ministerio de Educación: 0 – 8 (Muy deficiente), 9 – 11 (En proceso), 12 – 16 (Suficiente) y 17 – 20 (Destacado).

4.5. Comprobación de Hipótesis

4.5.1. Estadísticos Descriptivos y Pruebas de Normalidad

Las variables utilizadas para la demostración de hipótesis general y específicos fueron de entorno numérica. Para determinar la prueba de normalidad si provienen de distribución normal o no provienen se efectuó las pruebas no paramétricas. Se evaluaron las variables, tales como: liderazgo autoritario coercitivo, autoritario benevolente, liderazgo consultivo, democrático o participativo y por último desempeño docente. De acuerdo a la Tabla 10 se presentan los estadísticos descriptivos (Media, Desviación Típica, Mínimo, Máximo y los efectos de distribución normal)

Tabla 11*Estadísticos descriptivos y pruebas de normalidad*

Variables	M	DE	Min	Max	p
Liderazgo autoritario coercitivo	17,8	2,37	13	22	<0,001
Liderazgo autoritario benevolente	15,96	2,63	11	23	<0,001
Liderazgo consultivo	17,31	2,59	12	23	<0,001
Liderazgo democrático	16,05	3,2	9	23	<0,001
Desempeño docente	19,11	2,21	9	20	<0,001

Los resultados presentados en la Tabla 11 muestran que ninguna de las variables analizadas sigue una distribución normal, por lo que se decide utilizar la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

4.5.2. Comprobación de Hipótesis General

4.5.2.1. La hipótesis general afirma. Existe relación entre el Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.

Se aplica el procedimiento de prueba de hipótesis:

a) Paso 1. Planteamiento de hipótesis

Ho: El liderazgo directivo entre el desempeño docente no existere relación.

Ha: El liderazgo directivo entre el desempeño docente existe unarelación

b) Paso 2. Nivel de significancia α
= 0,05

c) Paso 3. Prueba estadística

Los resultados se presentan en la Tabla 12.

Tabla 12

Matriz de correlaciones entre el liderazgo directivo y el desempeño docente

	Liderazgo Autoritario Coercitivo	Liderazgo Autoritario Benevolente	Liderazgo Consultivo	Liderazgo Participativo
Desempeño docente	0,58*	0,55*	0,58*	0,59*

*Nota: *p<.001*

d) **Paso 4.** Regla de decisión

$\alpha > p \rightarrow$ Se rechaza la H_0

e) **Paso 5.** Decisión y conclusión

Se ha decidido rechazar la H_0 ; debido a que existe una relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. Las relaciones halladas son directas y con una magnitud media.

Sobre la base de los siguientes resultados, se puede concluir que se han descubierto pruebas que apoyan la hipótesis general del estudio.

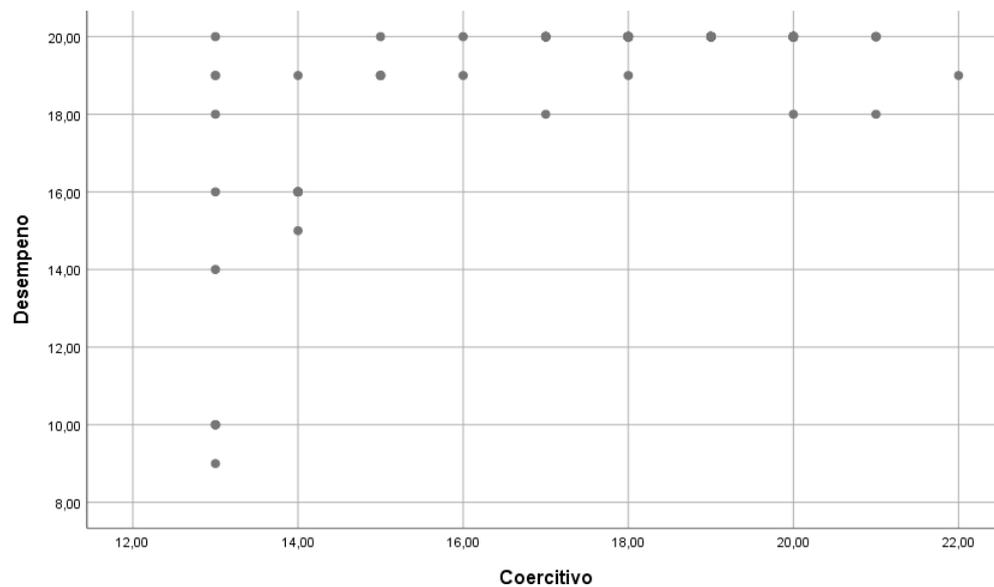
4.5.3. Comprobación de Hipótesis Específicas

4.5.3.1. La hipótesis específica 1 afirma. Existe relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.

Se presenta el gráfico de Dispersión en la Figura 6.

Figura 6

Gráfico de Dispersión entre el Liderazgo Coercitivo y el Desempeño Docente



Se aplica el procedimiento de prueba de hipótesis:

a) Paso 1. Planteamiento de hipótesis

H_0 : No existe una relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente.

H_a : Existe una relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente.

b) Paso 2. Nivel de significancia α
= 0,05

c) Paso 3. Prueba estadística
 $\rho = 0,58$
($p < 0,001$)

d) Paso 4. Regla de decisión
 $\alpha > p \rightarrow$ Se rechaza la H_0

e) Paso 5. Decisión y conclusión

Se rechazó la H_0 por la relación entre el liderazgo autoritario agresivo y el desempeño de los profesores. Debido a que la asociación es directa y de tamaño moderado (58).

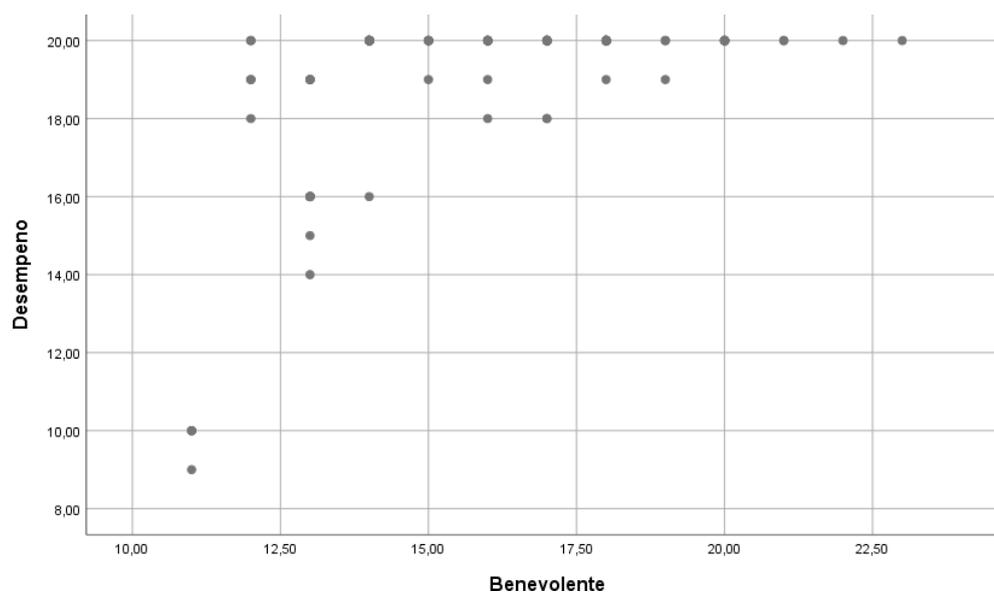
Como consecuencia de los resultados anteriores, se puede concluir que sí se han descubierto datos que corroboran la hipótesis específica 1.

4.5.3.2. La hipótesis específica 2 afirma. Existe relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021

Se presenta el gráfico de Dispersión en la Figura 7.

Figura 7

Gráfico de Dispersión entre el Liderazgo Democrático y el Desempeño Docente



Se aplica el procedimiento de prueba de hipótesis:

a) Paso 1. Planteamiento de hipótesis

Ho: No existe una relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente.

Ha: Existe una relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente.

b) Paso 2. Nivel de significancia α
= 0,05

c) Paso 3. Prueba estadística $r = 0,55$ ($p < 0,001$)

d) Paso 4. Regla de decisión

$\alpha > p \rightarrow$ Se rechaza la Ho

e) Paso 5. Decisión y conclusión

Para contrarrestar la hipótesis de Ho, se han descubierto pruebas que sugieren que existe una relación entre el liderazgo autoritario benevolente y la eficacia de los profesores. La asociación es directa y de significación moderada (.55).

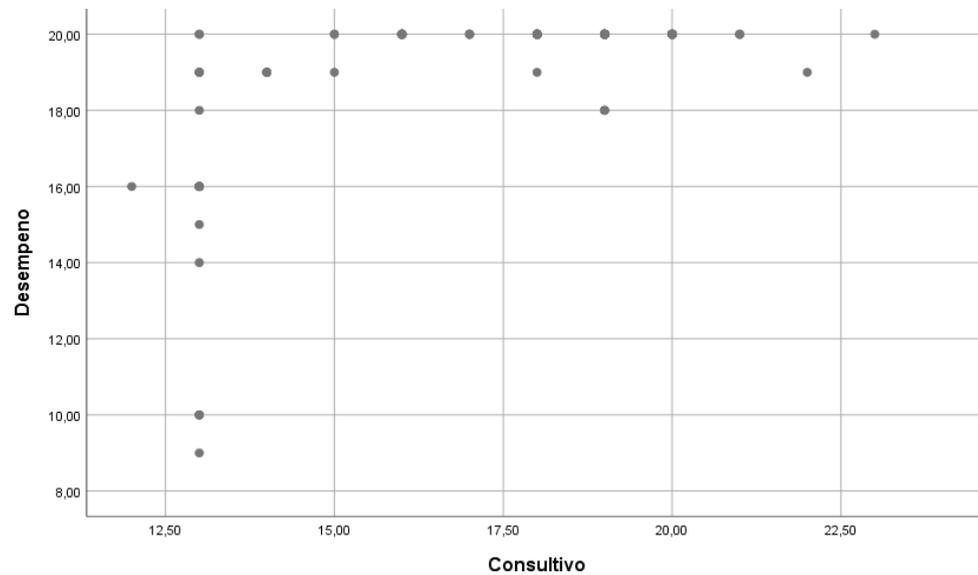
Por tanto, se concluye que se ha encontrado evidencia que respalde la Hipótesis Específica 2.

4.5.3.3. La hipótesis específica 3 afirma. Existe relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.

Se presenta el gráfico de Dispersión en la Figura 8.

Figura 8

Gráfico de Dispersión entre el Liderazgo Consultivo y el Desempeño Docente



Se aplica el procedimiento de prueba de hipótesis:

a) Paso 1. Planteamiento de hipótesis

Ho: No existe una relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente.

Ha: Existe una relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente.

b) Paso 2. Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

c) Paso 3. Prueba estadística $\rho = 0,58$ ($p < 0,001$)

d) Paso 4. Regla de decisión

$$\alpha > p \rightarrow \text{Se rechaza la Ho}$$

e) Paso 5. Decisión y conclusión

Para invalidar la hipótesis de H_0 , se han descubierto pruebas que sugieren una relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño de los profesores. La asociación es directa y de significación moderada (.58).

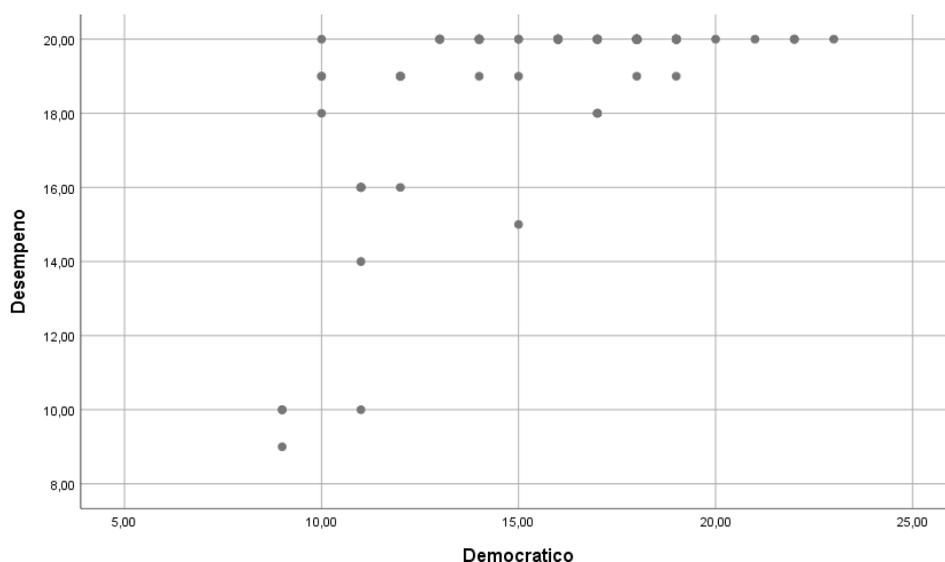
Se llega a concluir que se ha encontrado evidencia que respalde la Hipótesis Específica 3.

4.5.3.4. La hipótesis específica 4 afirma. Existe relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.

Se presenta el gráfico de Dispersión en la Figura 9.

Figura 9

Gráfico de Dispersión entre el Liderazgo Democrático y el Desempeño Docente



Se aplica el procedimiento de prueba de hipótesis:

a) Paso 1. Planteamiento de hipótesis

Ho: No existe una relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente.

Ha: Existe una relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente.

b) Paso 2. Nivel de significancia α
 $= 0,05$

c) Paso 3.
 Prueba estadística
 $\rho = 0,59$
 $(p < .001)$

d) Paso 4. Regla de decisión

$\alpha > p \rightarrow$ Se rechaza la Ho

e) Paso 5. Decisión y conclusión

Se ha decidido en rechazar la Ho, debido a que existe una correlación entre liderazgo participativo y el desempeño docente. La correlación de ambas variables es directa y de significancia moderada (59). Y acepta de forma automática la Ha.

4.6. Discusión de resultados

Se logró verificar que existe correspondencia favorable entre liderazgo directivo y el desempeño en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela Tacna. Los hallazgos indican que existe una asociación positiva entre las variables mencionadas; las correlaciones descubiertas son directas y de significación moderada, según los resultados.

Estos datos coinciden con Luque (2018) Considera que los resultados de este estudio indican que existe una modesta relación positiva entre el estilo de liderazgo de los directivos y la eficacia de los profesores. A diferencia de Jiménez (2014) cuyos resultados obtenidos fueron que no se halló correlación entre las variables de estudio, ya que se observó en esta investigación en la motivación hacia el trabajo fue orientada a los motivadores internos del docente, como su crecimiento personal y profesional, es por esto que se relacionó con el desempeño laboral.

La hipótesis particular 1 plantea que existe una relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna, periodo 2021. Se comprobó que hay una asociación positiva, directa y de significancia moderada (.58). Este resultado es similar al encontrado por Luque (2018) según los resultados, existe una asociación de media a moderada entre el componente de liderazgo autoritario coercitivo de la enseñanza ejecutiva y el rendimiento de los alumnos.

Específicamente, con respecto a la suposición específica 2, que señala que el liderazgo autoritario benevolente, se relaciona de forma positiva con la productividad escolar en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Periodo 2021. Se logró hallar que ambas variables tienen relación directa y de magnitud media (.55). Luque (2018) halló que existe una relación moderada o media entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente, lo cual hace ver que ambas se relacionan positivamente.

En cuanto a la hipótesis particular 3, que sostiene que existe un vínculo entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021. La asociación es directa y de significancia moderada (.58). Estos hallazgos coinciden con Bolívar (2010) quien afirma que se debe ampliar el perfil de los directivos

hacia un liderazgo para el aprendizaje, es decir, que sea mucho más que sólo dirigir, esta investigación ampara la tesis de que el modelo de dirección de las instituciones educativas contribuye al crecimiento de los niveles de aprendizaje en torno al hecho educativo.

En cuanto a la hipótesis 4, que afirma que existe una correspondencia entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela Tacna, los datos confirman que existe una asociación que es directa y de significancia moderada (.59). Este acierto es consistente con el hallazgo de Negrete(2015) de que corrobora que existe una modesta asociación positiva entre el componente democrático y el desempeño docente.

Con respecto a la hipótesis 4 que señala que existe relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021. Los resultados afirman que existe una relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente. La relación es directa y de magnitud media (.59). Este resultado coincide con Negrete (2015) quien halló una correlación positiva moderada entre la dimensión democrática y el desempeño docente.

Dentro de los resultados obtenidos podemos señalar que existe una relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente como un importante indicador en la gestión directiva. Es así que podemos ver reflejado en el desempeño de los docentes quienes muestran un nivel de desempeño destacado. Se puede afirmar entonces que un adecuado estilo de liderazgo puede incrementar el buen desempeño docente. Es así como lo señala Bolívar (2010) al afirmar que el modelo de dirección de las instituciones educativas contribuye al crecimiento de los niveles de aprendizaje en torno al hecho educativo.

En el presente estudio se puede observar que los docentes tienen

diferentes percepciones y que al mismo tiempo no existe un estilo de liderazgo definido para dirigir un grupo, ya que el líder puede dirigir con varios estilos dependiendo muchas veces de las circunstancias o del grupo a quien dirige. No obstante, habrá cierta inclinación hacia un estilo particular, debido a las cualidades y personalidad que reúna, lo cual será lo que lo caracterice según el cargo que desempeñe.

CONCLUSIONES

Primero. A partir de los hallazgos del estudio, se investigó que, si existe una correspondencia entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución educativa emblemática Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.

Segunda. De acuerdo al año 2021, existe una asociación estadísticamente significativa, con magnitud media (0.58), debido a que el liderazgo autoritario contundente, se relaciona de forma directa con el desempeño docente en la Institución Educativa Francisco Antonio de Zela de Tacna, según los hallazgos.

Tercera. Existe una asociación estadísticamente significativa entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Francisco Antonio de Zela de Tacna 2021, según los resultados de este estudio. La asociación es directa y de significancia moderada (.55).

Cuarta. Existe una correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Francisco Antonio de Zela de Tacna en el año 2021, según los resultados del estudio. La asociación es directa y de nivel de significación moderado (.58).

Quinta. En la Institución Educativa Emblemática Francisco Antonio de Zela de Tacna en el año 2021, existe una asociación estadísticamente significativa entre el liderazgo participativo y el desempeño docente. La correspondencia es directa y de nivel de significancia moderada (.59).

RECOMENDACIONES

Primera. A la UGEL Tacna, promover la implementación de talleres de liderazgo en las instituciones educativas, dirigido a docentes y directivos con el propósito de contar con directores y maestros que sean agentes de cambio y comprometidos con la institución.

Segunda. El objetivo del departamento de psicopedagogía de la UGEL Tacna es crear y verificar instrumentos para evaluar los estilos de comunicación del liderazgo, así como la eficacia de la enseñanza, de acuerdo con los diversos escenarios educativos de la región Tacna.

Tercera. A los directivos de las instituciones educativas de la región Tacna, promover talleres de liderazgo para fortalecer las habilidades sociales de los integrantes de las comunidades educativas con la finalidad de mejorar el clima institucional y calidad del servicio educativo.

Cuarta. A los directivos de las instituciones educativas de la región Tacna, organizar en los periodos de trabajo colegiado la autoevaluación del personal que labora en la institución educativa, con el propósito de realizar los procesos de retroalimentación pedagógico y administrativo de manera efectiva y asertiva.

Quinta. Un aporte importante para los directivos, se debe considerar conocer la realidad histórica, trayectoria y tradiciones propias de la institución educativa donde asumirá el cargo para no imponer cambios sin conocer realidades, además de conocer el grupo humano con el que formará el equipo

de trabajo, esto llevará a iniciar buenas relaciones humanas entre los integrantes de la comunidad educativa que repercutirá en beneficio de los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcázar, L. y Cieza N. (2002). *Hacia una mejor gestión de los centros educativos en el Perú: el caso de Fe y Alegría*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/17>
- Alvarado, O. (1996). *Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades*. Trujillo (Perú). Ediciones Vallejanas.
- Alvarado, O. (2004). *Gestión Educativa: Lima Perú*. Editorial UDEGRAF S.A.
- Álvarez, M. (2006). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid Editorial Laboratorio Educativo.
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. *Revista de Psicología del deporte*.
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arana, L. y Coronado, J (2017) *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro (Tesis de grado) Universidad Marcelino Champagnat. Escuela de Posgrado Lima – Perú*.
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. México: Paidós.
- Barber, M y Mourshed, M (2008) *Como hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. <https://1library.co/document/oz1v6eez-barber-hicieron-sistemas-educativos-mejor-desempe-alcanzar-ojetivospreal.html>
- Bardisa, T. (1997). *Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares*. *Revista Iberoamericana de Educación*. N°15.

Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, ciencia y la cultura.

- Bass, BM (1990). *Del liderazgo transaccional al transformacional: aprender a compartir la visión*.
- Bolívar, A (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Universidad de Granada - España.
- Bush, T. (2007). *Educational leadership and management: theory, policy, and practice. El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. África: *South African Journal of Education*.
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. <http://www.grupoases.pe/libros/4.pdf>
- Cárdenas, J. (2003). *Gestión y administración Educativa*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cuevas, R. (2015). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Lima: Editorial San Marcos.
- Domínguez, D. (s.f). Krauze, Donald. *El camino del líder*. Madrid, España; EDAF, 1998. p. 15. <https://www.uv.mx/iesca/files/2013/01/jefe2005-2.pdf> Fischer y Schratz. (1993). *Componentes de liderazgo*. <http://www.folcanarias.com/2021/05/componentes-de-liderazgo.html>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Edit. Mc. Graw Hill Education.
- Ibáñez, M. (1996). *Calidad total*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño docente de una universidad privada*. Tesis de maestría. Universidad Católica de Colombia.
- Kotter, J. (1966). *Liderando el Cambio. Un plan de acción*. Editorial Harvard

Business School Pres.

[http://elmayorportaldegerencia.com/Libros/Gestion%20del%20Cambio/](http://elmayorportaldegerencia.com/Libros/Gestion%20del%20Cambio/bio/)
 bio/ 5 BPD%5D%20Libros%20-
 %20Liderando%20el%20cambio.pdf

- Luque, R (2018). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa primaria, Callao 2018 (Tesis de Grado) Universidad César Vallejo Lima – Perú.
- Lussier, R. y Achua, C. (2004). Liderazgo: Teoría, Aplicación y desarrollo de habilidades. México. Thomson Editores.
- Ministerio de Educación (2010). Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación. Lima - Perú MINEDU.
- Ministerio de Educación (2012;2016). Marco del Buen Desempeño Docente. Lima, Perú. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela. Lima – Perú MINEDU.
- Ministerio de Educación (2018). Rúbricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente: manual de aplicación. Lima-Perú MINEDU.
- Montenegro, I. (2003). Evaluación del desempeño docente. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Negrete, J. (2015). Estilo de liderazgo y desempeño docente según los estudiantes de una institución educativa de secundaria de Ventanilla. Tesis de maestro en educación. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Orellana, O. (2003). Enseñanza y Aprendizaje. Lima: San Marcos. 1era edición.
- Ortiz, A. (2015). Factores que influyen en el desarrollo del buen desempeño docente en escuelas públicas de las regiones de Madre de Dios y Ayacucho. Universidad Antonio Ruiz de Montoya.
- Palomo, M. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid, España. Esic Editorial.
- Pizano, G. (s.f.). Administración y gestión educacional. Lima: Universidad

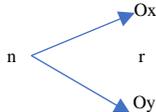
Nacional Mayor de San Marcos.

- Ramírez, A. (2006). El Líder, ¿Nace ó Se Hace?
<http://www.geocities.ws/vaneskahernandez/FASEI/naceosehace.pdf>
- Raxuleu, M. (2014). Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Rivero, José et. al. (2003). Propuesta Nueva Docencia en el Perú, Ministerio de Educación del Perú, Lima.
- Robbins, S. & Jugde, T. (1999). Comportamiento organizacional. Naucalpan de Juárez: México. Pearson educación.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2009). Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones.
- Sandoval, E. (2000). La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes. México. UPN/Plaza y Valdez.
- Saravia, L. & López, M. (2008). La evaluación del desempeño docente. Perú, una experiencia en construcción. Revista Iberoamericana de evaluación educativa.
- Soto, R. (2003). Liderazgo del triunfador. Lima: Edit. Amex.
- Torres, P. (2010). La Investigación Cuantitativa. Boletín Mensual El Investigador Educativo, 1(6). Recuperado de:
https://www.redalyc.org/journal/4780/478054643001/html/#:~:text=http%3A%2F%2Fwww.cubaeduca.cu%2Findex.php%3F%20option%3Dcom_content%26view%3Darticle%26id%3D1632%3Aesenciales%2Den%2Dla%2Deducacion%26catid%3D2%3A%20uncategorised
- Valdez, H. (2009). Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes. Lima: Consejo Nacional de Educación.

Anexos

Maestrante: Lourdes Sofía Cáceres Tesén

Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>1. INTERROGANTE PRINCIPAL ¿Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la I.E.E Francisco Antonio de Zela de Tacna, 2021?</p> <p>2. INTERROGANTE ESPECÍFICAS a) ¿Existe relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en la I.E.E. Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021? b) ¿Existe relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en la I.E.E. Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021? c) ¿Existe relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en la I.E.E. Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021? d) ¿Existe relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en la I.E.E. Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021?</p>	<p>1. OBJETIVO GENERAL Determinar el nivel de relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la I.E.E Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.</p> <p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS a) Identificar el nivel de relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en la I.E.E Francisco Antonio de Zela de Tacna en el año 2021. b) Identificar el nivel de relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en la I.E.E Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021. c) Identificar el nivel de relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en la I.E.E Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021. d) Identificar el nivel de relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en la I.E.E Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL Existe relación entre el Liderazgo directivo y el desempeño docente en la I.E.E Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.</p> <p>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS a) Existe relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en la I.E.E. Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021. b) Existe relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en la I.E.E. Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021. c) Existe relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en la I.E.E. Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021. d) Existe relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en la I.E.E. Francisco Antonio de Zela, Tacna 2021.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</p> <p>a) Liderazgo Directivo.</p> <p>Dimensiones Liderazgo autoritario coercitivo Liderazgo autoritario benevolente Liderazgo consultivo Liderazgo participativo</p> <p>Indicadores - Proceso decisorio. - Sistema de comunicación. - Relaciones interpersonales. - Sistema de recompensas y castigos. - Proceso decisorio. - Sistema de comunicación. - Relaciones interpersonales. - Sistema de recompensas y castigos. - Proceso decisorio. - Sistema de comunicación. - Relaciones interpersonales. - Sistema de recompensas y castigos. - Proceso decisorio. - Sistema de comunicación. - Relaciones interpersonales. - Sistema de recompensas y castigos.</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE (Y)</p> <p>b) Desempeño docente</p> <p>Dimensiones Involucra activamente a los estudiantes</p> <p>Indicadores - Acciones del docente para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de proceso de aprendizaje. - Proporción de estudiantes involucrados en la sesión. - Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.</p>	<p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN Básica</p> <p>TIPO DE LA INVESTIGACIÓN Básica.</p> <p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN No experimental</p>  <p>ÁMBITO DE ESTUDIO I.E.E. Francisco Antonio de Zela de Tacna.</p> <p>POBLACIÓN 160 docentes.</p> <p>MUESTRA 110 docentes.</p> <p>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Variable 1: Liderazgo directivo - Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: - Cuestionario Autor: Rensis Likert</p> <p>- (1967 Adaptado: Alvarado, O. Año: 2002</p>

			<p>Involucra actividades que promuevan interacciones</p> <p style="text-align: right;">- Promueve el razonamiento</p> <table border="1" data-bbox="1198 379 1709 970"> <tr> <td data-bbox="1198 379 1384 563">Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.</td> <td data-bbox="1384 379 1709 563"> <ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión. - Calidad de retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades aprendizajes identificados. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1198 563 1384 722">Propicia un ambiente de respeto y proximidad.</td> <td data-bbox="1384 563 1709 722"> <ul style="list-style-type: none"> - Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes. - Cordialidad o calidez que transmite el docente. - Comprensión y empatía del docente antes las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1198 722 1384 970">Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.</td> <td data-bbox="1384 722 1709 970"> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula. - Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión. </td> </tr> </table> <p>Escala de medición: Ordinal 1: Muy Deficiente 2: En Proceso 3: Suficiente 4: Destacado</p>	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión. - Calidad de retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades aprendizajes identificados. 	Propicia un ambiente de respeto y proximidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes. - Cordialidad o calidez que transmite el docente. - Comprensión y empatía del docente antes las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes. 	Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula. - Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo: Investigador - Ámbito de Aplicación: Docentes <p>Variable 2: Desempeño docente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas: Rubrica de observación del aula. <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ficha - Autor: MINEDU Año: 2017 - Monitoreo: Investigador Ámbito de Aplicación: Docentes
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión. - Calidad de retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades aprendizajes identificados. 									
Propicia un ambiente de respeto y proximidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes. - Cordialidad o calidez que transmite el docente. - Comprensión y empatía del docente antes las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes. 									
Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula. - Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión. 									

Anexo 2: Instrumentos de Recolección de datos Cuestionario

ENCUESTA SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

Estimado docente, este cuestionario es anónimo.

Instrucciones: Marque (X) en una sola alternativa, la que indica el grado en que usted realmente identifica el liderazgo que debe poseer el director de una institución educativa.	1 Nunca	2 Raramente	3 Ocasionalmente	4 Usualmente	5 Siempre
1. Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorga a los miembros de la institución.					
2. Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlo.					
3. Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.					
4. Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.					
5. En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.					
6. Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.					
7. Cree 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 está 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.					

¡Gracias por tu valiosa colaboración!

Anexo 3: Rúbricas desempeño docente

Marque con una equis (x) el nivel de logro que alcanzó el docente observado en cada uno de los siguientes desempeños.

NIVELES DE LOGRO			
NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV
MUY DEFICIENTE	EN PROCESO	SUFICIENTE	DESTACADO
No alcanzan a demostrar los aspectos mínimos del desempeño.	Se observa tantos logros como deficiencias que caracterizan al docente en este nivel.	Se observa la mayoría de conductas deseadas en el desempeño docente.	Se observa todas las conductas deseadas en el desempeño docente.

INSTRUMENTO 01: OBSERVACIÓN DE AULA		
DESEMPEÑO 1: INVOLUCRA ACTIVAMENTE A LOS ESTUDIANTES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE.		
	Descripción del desempeño: Logra la participación activa y el interés de los estudiantes por las actividades de aprendizaje propuestas, ayudándolos a ser conscientes del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.	
	Aspectos a observar: Acciones del docente para promover el interés y/o participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje. Proporción de estudiantes involucrados en la sesión. Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.	
NIVELES	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	MARQUE SEGÚN EL NIVEL QUE CORRESPONDA
I	El docente no ofrece oportunidades de participación, o más de la mitad de estudiantes está distraído, muestra indiferencia, desgano o signos de aburrimiento	
II	El docente involucra al menos a la mitad de estudiantes en las actividades propuestas (50% a más)	
III	El docente involucra al menos a la mitad de estudiantes en las actividades propuestas (Más del 75%)	
IV	El docente involucra activamente a más del 90% de los estudiantes en las actividades propuestas. Además, promueve que comprendan el sentido de lo que aprenden.	

DESEMPEÑO 2: PROMUEVE EL RAZONAMIENTO, LA CREATIVIDAD Y/O EL PENSAMIENTO CRÍTICO		
	Descripción del desempeño: Propone actividades de aprendizaje y establece interacciones pedagógicas que estimulan la formulación creativa de ideas o productos propios, la comprensión de principios, el establecimiento de relaciones conceptuales o el desarrollo de estrategias.	
	Aspectos a observar: Actividades e interacciones (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.	
NIVELES	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	MARQUE SEGÚN EL NIVEL QUE CORRESPONDA
I	El docente propone actividades o establece interacciones que estimulan únicamente el aprendizaje reproductivo; es decir, están enfocadas en hacer que los estudiantes aprendan de forma reproductiva o memorística datos o definiciones, o que practiquen ejercicios (como problemas-tipo aplicación de algoritmos), técnicas o procedimientos rutinarios, o que copien información del libro de texto, la pizarra u otros recursos presentes.	
II	El docente intenta promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.	

III	El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.	
IV	El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.	

DESEMPEÑO 3: EVALUA EL PROGRESO DE LOS APRENDIZAJE PARA RETROALIMENTAR A LOS ESTUDIANTES Y ADECUAR SU ENSEÑANZA.		
	Descripción del desempeño: Acompaña el proceso de aprendizaje de los estudiantes, monitoreando sus avances y dificultades en el logro de los aprendizajes esperados en la sesión y, a partir de esto, les brinda retroalimentación formativa	
	Aspectos a observar: Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión. Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas.	
NIVELES	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	MARQUE SEGÚN EL NIVEL QUE CORRESPONDA
I	El docente no monitorea o lo hace muy ocasionalmente (es decir, destina menos del 25 % de la sesión a recoger evidencia de la comprensión y progreso de los estudiantes). Ante las respuestas o productos de los estudiantes, el docente da retroalimentación incorrecta o bien no da retroalimentación de ningún tipo. El docente evade las preguntas o sanciona las que reflejan incompreensión y desaprovecha.	
II	El docente monitorea activamente a los estudiantes, pero solo les brinda retroalimentación	
III	El docente monitorea activamente a los estudiantes, y les brinda retroalimentación descriptiva	
IV	El docente monitorea activamente a los estudiantes y les brinda retroalimentación por descubrimiento o reflexión.	
DESEMPEÑO 4: PROPICIA UN AMBIENTE DE RESPETO Y PROXIMIDAD		
	Descripción del desempeño: Se comunica de manera respetuosa con los estudiantes y les transmite calidez o cordialidad dentro del aula.	
	Aspectos a observar: <ul style="list-style-type: none"> • Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes. • Cordialidad o calidez que transmite el docente. • Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes. 	
NIVELES	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	MARQUE SEGÚN EL NIVEL QUE CORRESPONDA
I	Si hay faltas de respeto entre los estudiantes, el docente no interviene. O el docente, en alguna ocasión, falta el respeto a uno o más estudiantes.	
II	El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, aunque frío o distante. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.	
III	El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, es cordial y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.	
IV	El docente es siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas . Es cordial con ellos y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.	
	Marque "SI" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada.	Si: _____ No: _

DESEMPEÑO 5: REGULA POSITIVAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES		
	Descripción del desempeño: Las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras para los estudiantes. El docente previene el comportamiento inapropiado o lo redirige eficazmente a través de mecanismos formativos que promueven la autorregulación y el buen comportamiento; y permiten que la sesión se desarrolle sin mayores contratiempos.	
	Aspectos a observar: Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: formativos, de control externo, de maltrato. Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión.	
NIVELES	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	MARQUE SEGÚN EL NIVEL QUE CORRESPONDA
I	El docente utiliza predominantemente mecanismos de control externo y es poco eficaz, por lo que la sesión se desarrolla de manera discontinua (con interrupciones, quiebres de normas o contratiempos). No intenta siquiera redirigir el mal comportamiento de los estudiantes, apreciándose una situación caótica en el aula. Para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, utiliza al menos un mecanismo de maltrato con uno o más estudiantes.	
II	El docente utiliza predominantemente mecanismos formativos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es poco eficaz y la mayor parte de la sesión se desarrolla de manera discontinua. El docente utiliza predominantemente mecanismos de control externo, aunque nunca de maltrato, para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es eficaz, favoreciendo el desarrollo continuo de la mayor parte de la sesión	
III	El docente utiliza predominantemente mecanismos formativos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz y la mayor parte de la sesión se desarrolla en forma continua.	
IV	El docente siempre utiliza mecanismos formativos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz. Toda la sesión se desarrolla en forma continua.	
	Marque "SI" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada.	Si: _____ No: _____

Anexo 4: Carta de presentación al subdirector del I.E.E. Francisco Antonio de Zela



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia"

Tacna, 26 de agosto de 2021

Señor:
Prof. Julio Aguilar Ortiz
Sub director de formación general de la I.E.E. Francisco Antonio de Zela
Presente.-

De mi mayor consideración:

Es sumamente grato dirigirme a usted para saludarlo y presentarle a la egresada **Lourdes Sofia Caceres Tesén**, del programa de Maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna; quien se encuentra en la etapa de desarrollo del trabajo de investigación titulado **"LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA FRANCISCO ANTONIO DE ZELA, TACNA. 2021"**

En ese sentido, solicito a usted brindar las facilidades necesarias para que la mencionada egresada pueda aplicar los instrumentos de evaluación al personal docente, como parte del desarrollo de su trabajo de tesis.

Agradeciéndole la atención brindada al presente, se despide de usted.

Atentamente,

HUGO CIRILO
CALIZAYA
CALIZAYA

Escuela de Postgrado - Universidad Privada de Tacna
 Calle Bolognesi N° 1916, Tacna - Perú
 Teléfono: 052-427212, Fax: 052-42676
 Correo Electrónico: postgrado@upt.edu.pe



c.c. Archivo
 HCC/rmch.

Anexo 4: Constancia de aplicación de instrumentos en la IEE “Francisco Antonio de Zela”



Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

CONSTANCIA

EL QUE SUSCRIBE, SUB DIRECTOR DE FORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “FRANCISCO ANTONIO DE ZELA” TACNA.

HACE CONSTAR:

Que la estudiante egresada de la ESPG DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, en la Maestría de Docencia universitaria y Gestión educativa Lic. LOURDES SOFIA CÁCERES TESÉN; aplicó los instrumentos de investigación de su tesis “**LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA FRANCISCO ANTONIO DE ZELA, TACNA 2021**”.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la interesada.

Tacna, 27 Octubre 2021



Julio Antonio Aguilar Ortiz
 Director de Formación General I Tercero
 I.E.E. "FAZ"

Anexo 6: Base de datos liderazgo

D	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	L19	L20	Lidautoritario coercitivo	Lidautoritario benevolente	Lidconsultivo	Lidemocrático	niveleslidautoritario coercitivo	nivelesautoritario benevolente	nivelesconsultivo	nivelesdemocrático
1	5	5	1	2	4	3	3	4	4	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	22	19	18	18	Bueno	Bueno	Regular	Regular
2	2	2	1	4	4	3	4	5	2	2	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	19	15	18	18	Regular	Regular	Regular	Regular
3	4	4	4	4	4	1	2	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	18	16	19	18	Regular	Regular	Regular	Regular
4	4	4	1	3	4	2	2	5	2	1	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	20	16	19	17	Regular	Regular	Regular	Regular
5	4	3	1	3	3	1	4	4	3	1	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3	16	15	15	14	Regular	Regular	Regular	Regular
6	5	2	1	2	2	1	3	4	3	2	4	5	5	4	2	3	3	1	1	3	15	15	13	13	Malo	Regular	Malo	Regular
7	3	3	1	1	2	2	2	5	4	1	5	5	5	2	2	5	1	2	1	5	17	12	15	13	Regular	Malo	Regular	Regular
8	5	2	1	1	1	1	1	5	2	1	5	5	5	5	4	5	5	1	4	2	17	14	16	14	Regular	Regular	Regular	Regular
9	2	4	2	4	4	1	3	3	3	2	4	4	4	4	2	3	3	2	1	3	14	16	13	15	Malo	Regular	Malo	Regular
10	4	3	2	4	3	3	2	5	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	19	15	19	17	Regular	Regular	Regular	Regular
11	3	3	1	1	3	1	3	5	3	1	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	17	17	19	17	Regular	Regular	Regular	Regular
12	5	4	1	1	3	1	1	5	2	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	19	16	20	18	Regular	Regular	Bueno	Regular
13	5	4	2	2	2	1	2	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	18	18	22	19	Regular	Regular	Bueno	Regular
14	4	3	2	3	3	2	2	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	18	15	17	17	Regular	Regular	Regular	Regular
15	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	2	4	14	13	13	15	Malo	Malo	Malo	Regular
16	5	3	1	3	3	2	1	5	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	19	14	19	17	Regular	Regular	Regular	Regular
17	3	4	2	2	4	1	5	3	4	2	5	5	5	3	2	5	4	3	4	5	18	20	15	18	Regular	Bueno	Regular	Regular
18	4	4	2	3	3	3	2	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	3	2	3	19	17	19	16	Regular	Regular	Regular	Regular

19	5	5	2	3	5	1	3	5	1	2	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	21	20	20	18	Bueno	Bueno	Bueno	Regular
20	5	5	1	1	5	1	1	3	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	21	17	19	17	Bueno	Regular	Regular	Regular
21	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	13	12	13	10	Malo	Malo	Malo	Malo
22	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	13	12	13	10	Malo	Malo	Malo	Malo
23	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	13	12	13	10	Malo	Malo	Malo	Malo
24	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	13	12	13	10	Malo	Malo	Malo	Malo
25	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	1	2	2	1	13	11	13	9	Malo	Malo	Malo	Malo
26	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	1	2	2	1	13	11	13	9	Malo	Malo	Malo	Malo
27	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	1	2	2	1	13	11	13	9	Malo	Malo	Malo	Malo
28	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	1	2	2	3	13	11	13	11	Malo	Malo	Malo	Malo
29	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	3	2	2	3	13	13	13	11	Malo	Malo	Malo	Malo
30	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	3	2	2	3	13	13	13	11	Malo	Malo	Malo	Malo
31	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	3	2	2	3	14	14	13	11	Malo	Regular	Malo	Malo
32	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	3	3	2	2	3	14	13	12	11	Malo	Malo	Malo	Malo
33	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	3	2	2	3	14	13	13	11	Malo	Malo	Malo	Malo
34	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	3	2	2	3	14	13	13	11	Malo	Malo	Malo	Malo
35	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	3	2	2	3	14	13	13	11	Malo	Malo	Malo	Malo
36	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	3	2	3	3	14	13	13	12	Malo	Malo	Malo	Malo
37	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	3	2	3	3	15	13	14	12	Malo	Malo	Malo	Malo
38	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	3	2	3	3	15	13	14	12	Malo	Malo	Malo	Malo
39	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	3	2	3	3	15	13	14	12	Malo	Malo	Malo	Malo
40	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	3	2	3	3	15	13	14	12	Malo	Malo	Malo	Malo
41	3	3	2	3	2	2	2	4	2	2	5	4	4	2	3	4	3	3	4	3	16	14	16	14	Regular	Regular	Regular	Regular

42	4	3	2	3	3	2	2	4	2	2	5	4	4	2	3	4	3	3	3	3	18	14	16	13	Regular	Regular	Regular	Regular
43	3	3	2	3	3	2	2	4	2	2	5	4	4	2	3	4	3	3	3	3	17	14	16	13	Regular	Regular	Regular	Regular
44	3	3	2	3	3	2	2	4	2	2	5	4	4	2	3	4	3	3	4	3	17	14	16	14	Regular	Regular	Regular	Regular
45	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	5	4	4	2	3	4	3	3	4	3	17	14	17	14	Regular	Regular	Regular	Regular
46	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	5	4	4	2	3	4	3	3	4	3	18	14	16	14	Regular	Regular	Regular	Regular
47	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	5	4	4	2	3	4	3	3	4	3	18	14	16	14	Regular	Regular	Regular	Regular
48	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	5	4	4	2	3	4	3	3	4	3	18	14	16	14	Regular	Regular	Regular	Regular
49	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	5	4	5	2	3	4	3	3	4	3	18	14	17	14	Regular	Regular	Regular	Regular
50	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	5	4	5	5	4	4	3	3	4	3	18	14	18	17	Regular	Regular	Regular	Regular
51	4	3	2	3	3	3	2	4	2	2	5	4	5	2	4	4	3	3	4	3	19	14	18	14	Regular	Regular	Regular	Regular
52	4	3	2	3	3	3	2	4	2	2	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	19	14	18	16	Regular	Regular	Regular	Regular
53	4	3	2	3	3	3	2	4	2	2	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	19	14	18	16	Regular	Regular	Regular	Regular
54	4	3	2	3	3	3	2	4	2	2	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	19	14	18	16	Regular	Regular	Regular	Regular
55	4	3	2	3	3	3	2	4	3	2	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	19	14	18	17	Regular	Regular	Regular	Regular
56	4	3	2	3	3	3	2	4	3	2	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	19	14	18	18	Regular	Regular	Regular	Regular
57	4	3	2	3	3	3	2	4	3	2	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	19	14	18	18	Regular	Regular	Regular	Regular
58	4	3	2	3	3	3	2	4	3	2	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	19	15	18	18	Regular	Regular	Regular	Regular
59	4	3	2	3	3	3	2	4	3	2	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	19	16	18	18	Regular	Regular	Regular	Regular
60	4	3	1	3	3	3	2	5	3	2	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	19	16	18	18	Regular	Regular	Regular	Regular
61	4	3	1	3	3	3	3	5	3	2	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	19	17	18	18	Regular	Regular	Regular	Regular
62	4	3	1	3	3	3	3	5	3	2	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	19	17	18	18	Regular	Regular	Regular	Regular
63	4	3	1	3	3	3	3	5	3	2	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	19	16	18	18	Regular	Regular	Regular	Regular
64	4	3	1	3	3	3	3	5	3	2	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	19	17	18	18	Regular	Regular	Regular	Regular

65	4	3	1	3	3	1	3	5	3	3	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	18	18	18	18	Regular	Regular	Regular	Regular
66	4	3	1	3	3	1	3	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	18	17	19	18	Regular	Regular	Regular	Regular
67	4	3	1	3	3	1	3	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	18	17	19	18	Regular	Regular	Regular	Regular
68	4	3	1	3	3	1	3	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	18	17	19	18	Regular	Regular	Regular	Regular
69	4	4	1	3	3	1	3	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	18	18	19	18	Regular	Regular	Regular	Regular
70	4	4	1	3	3	1	3	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	18	18	19	18	Regular	Regular	Regular	Regular
71	4	4	1	3	3	1	5	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	18	20	19	18	Regular	Bueno	Regular	Regular
72	4	4	1	3	3	1	3	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	18	18	19	18	Regular	Regular	Regular	Regular
73	4	4	1	3	3	1	3	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	18	18	19	18	Regular	Regular	Regular	Regular
74	4	4	1	1	3	1	3	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	18	18	19	16	Regular	Regular	Regular	Regular
75	4	4	1	1	3	1	3	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	18	18	19	17	Regular	Regular	Regular	Regular
76	4	4	1	1	3	1	3	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	18	18	19	17	Regular	Regular	Regular	Regular
77	4	4	1	1	3	1	3	5	3	2	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	18	18	19	18	Regular	Regular	Regular	Regular
78	4	4	1	1	4	1	3	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	19	18	19	17	Regular	Regular	Regular	Regular
79	5	4	1	4	4	1	3	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	20	18	19	20	Regular	Regular	Regular	Bueno
80	5	4	1	4	4	1	3	5	4	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	20	18	19	22	Regular	Regular	Regular	Bueno
81	5	4	1	4	4	1	3	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	20	18	19	21	Regular	Regular	Regular	Bueno
82	5	4	1	4	4	1	3	5	4	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	20	18	19	22	Regular	Regular	Regular	Bueno
83	5	4	1	4	4	1	3	5	4	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	20	18	19	22	Regular	Regular	Regular	Bueno
84	5	4	1	1	4	1	3	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	19	18	19	19	Regular	Regular	Regular	Regular
85	5	4	1	1	4	1	3	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	20	19	19	19	Regular	Bueno	Regular	Regular
86	5	4	1	1	4	1	3	5	4	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	20	18	19	19	Regular	Regular	Regular	Regular
87	5	4	1	1	4	1	1	5	4	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	20	16	19	19	Regular	Regular	Regular	Regular

88	5	4	1	1	4	1	1	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	20	17	19	19	Regular	Regular	Regular	Regular
89	5	4	1	1	4	1	1	5	4	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	20	16	19	19	Regular	Regular	Regular	Regular
90	5	4	1	1	4	1	1	5	4	2	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	20	16	20	19	Regular	Regular	Bueno	Regular
91	5	4	1	1	4	1	1	5	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	20	17	20	19	Regular	Regular	Bueno	Regular
92	5	4	1	1	4	1	1	5	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	20	17	20	19	Regular	Regular	Bueno	Regular
93	5	4	1	1	4	1	1	5	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	20	17	20	19	Regular	Regular	Bueno	Regular
94	5	4	1	1	4	1	1	5	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	20	17	20	19	Regular	Regular	Bueno	Regular
95	5	4	1	1	4	1	1	5	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	20	17	20	19	Regular	Regular	Bueno	Regular
96	5	4	4	4	4	1	4	5	4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	20	20	23	23	Regular	Bueno	Bueno	Bueno
97	5	5	4	4	1	1	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	17	21	20	19	Regular	Bueno	Bueno	Regular
98	5	5	4	4	5	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	21	21	20	16	Bueno	Bueno	Bueno	Regular
99	5	5	4	4	1	1	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	17	22	20	19	Regular	Bueno	Bueno	Regular
100	5	5	1	4	4	1	4	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	20	20	21	16	Regular	Bueno	Bueno	Regular
101	5	5	1	4	1	1	4	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	17	23	17	16	Regular	Bueno	Regular	Regular
102	5	5	4	4	1	1	4	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	17	20	20	16	Regular	Bueno	Bueno	Regular
103	5	5	1	4	4	1	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	20	17	21	16	Regular	Regular	Bueno	Regular
104	5	5	1	4	4	1	1	5	1	1	5	5	5	5	4	5	5	5	1	4	20	17	20	15	Regular	Regular	Bueno	Regular
105	5	4	1	4	4	1	1	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	1	1	5	20	16	16	19	Regular	Regular	Regular	Regular
106	5	4	1	4	4	1	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	20	20	21	19	Regular	Bueno	Bueno	Regular
107	5	5	1	4	5	1	1	5	1	1	5	5	5	5	4	5	5	1	1	5	21	17	16	16	Bueno	Regular	Regular	Regular
108	5	4	1	4	4	1	1	5	1	1	5	5	5	5	4	5	5	1	1	5	20	16	16	16	Regular	Regular	Regular	Regular
109	5	4	1	4	4	1	4	5	1	1	5	5	5	5	4	5	5	1	1	5	20	19	16	16	Regular	Bueno	Regular	Regular
110	5	4	1	3	4	1	5	5	1	1	5	5	5	5	4	5	5	1	1	5	20	20	16	15	Regular	Bueno	Regular	Regular

