



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE SICUANI, CANCHIS**

PRESENTADA POR:

MIRIAM JEANETTE PEREZ AGUILAR

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2021



DEDICATORIA

- Para mi querida madre Bonifacia Aguilar Condori, quien sin escatimar esfuerzo alguno contribuyo a mi formación profesional a nivel de posgrado.
- Para mí apreciado esposo Mario Molina e hijo Andree Molina Perez, quienes en todo momento alentaron de modo insoslayable la cristalización de mi sueño de ser maestra en educación.
- Para mis queridos docentes del programa de Maestría en Educación de la Universidad Nacional del Altiplano, quienes en todo momento me orientaron académicamente.
- Para mis compañeros (as) de la promoción del programa de Maestría en Educación de la UNA Puno; con quienes vivimos experiencias gratas.



AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, cuna de la cultura y la formación profesional de la región Puno.
- A la Escuela de Posgrado y en especial al Programa de Maestría en Educación de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.
- A las autoridades, docentes y personal no docente de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno por contribuir a mi formación académica.
- Al personal directivo y docentes de las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria de gestión pública de la ciudad de Sicuani, provincia de Canchis, región Cusco; por su colaboración en el suministro de información y al trabajo de campo del estudio.
- A los señores docentes jurados, que con su sapiencia y acertados consejos posibilitaron la edición final del trabajo de investigación.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	3
1.1.1. El liderazgo	3
1.1.2. Los estilos de liderazgo	6
1.1.3. Las dimensiones de los estilos de liderazgo	7
1.1.4. El desempeño directivo	11
1.1.5. Las dimensiones del desempeño directivo	20
1.1.6. Definición de términos	31
1.1.7. Sistema de variables	32
1.2. Antecedentes	33

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	40
2.2. Enunciados del problema	41
2.2.1. Pregunta general	41
2.2.2. Preguntas específicas	42
2.3. Justificación	42
2.4. Objetivos	43
2.4.1. Objetivo general	43
2.4.2. Objetivos específicos	43
2.5. Hipótesis	43



2.5.1. Hipótesis general	43
2.5.2. Hipótesis específicas	43

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio	44
3.2. Población	44
3.3. Muestra	44
3.4. Método de investigación	45
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	46
3.5.1. Diseño estadístico	46
3.5.2. Planteamiento de la hipótesis estadística	47

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.2. Estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, desde la percepción de los docentes	51
4.3. Nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, desde la percepción de los docentes	54
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	67

Puno, 13 de mayo de 2021

ÁREA: Calidad de la gestión y administración de la educación.

TEMA: Estilos de liderazgo y desempeño directivo en Instituciones Educativas de la Ciudad de Sicuani, Canchis.

LÍNEA: Eficiencia y Eficacia del Sistema Educativo (Nivel Institucional, de Órganos Intermedios y Nivel Central).



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, 2019	49
2. Estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de Sicuani, 2019	51
3. Nivel de desempeño directivo en instituciones educativas de Sicuani, 2019	54



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de Sicuani, 2019	52
2. Nivel de desempeño directivo en instituciones educativas de Sicuani, 2019	54



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario de estilos de liderazgo	68
2. Cuestionario de desempeño directivo	70



RESUMEN

El problema general del estudio fue ¿cuál es el grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis, Cusco en el año 2019? La investigación se ha desarrollado en el marco del enfoque de investigación cuantitativo, es de tipo básico y con diseño descriptivo correlacional. La muestra de estudio constituyó 162 docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Sicuani (Cusco). La información se recabó mediante la técnica de la encuesta y a través de los instrumentos: cuestionario de estilos de liderazgo y cuestionario de desempeño directivo. Se concluye que, el grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis es positivo considerable con valor de significancia de 0,653 puntos según la prueba de correlación de Rho de Spearman; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; el estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani desde la percepción de los docentes es Democrático, según el 48% de los encuestados; mientras que, el nivel de desempeño directivo en las mismas, desde la percepción de los docentes es Muy bueno, según la opinión del 42% (mayoría) de ellos.

Palabras clave: Directivo, desempeño directivo, estilos de liderazgo y gestión.



ABSTRACT

The general problem of the study was what is the degree of relationship between leadership styles and managerial performance in educational institutions in the city of Sicuani, Canchis, Cusco in the 2019 year? The research has been developed within the framework of the quantitative research approach, it is of a basic type and with a correlational descriptive design. The study sample consisted of 162 teachers from public management educational institutions in the city of Sicuani (Cusco). The information was collected through the survey technique and through the instruments: leadership styles questionnaire and managerial performance questionnaire. It is concluded that the degree of relationship between leadership styles and managerial performance in the educational institutions of the city of Sicuani, Canchis is considerable positive with a significance value of 0.653 points according to the Spearman Rho correlation test; therefore, the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted; the frequent leadership style in the educational institutions of the city of Sicuani, from the teachers' perception, is Democratic, according to 48% of the respondents; while, the level of managerial performance in them, from the perception of teachers is Very good, according to the opinion of 42% (majority) of them.

Keywords: Leadership, manager, managerial performance and management styles.

INTRODUCCIÓN

La educación del siglo XXI se encuentra en una situación compleja; por un lado, busca ganar egresados para incorporarse en forma efectiva al mundo del trabajo; por otro lado, formar ciudadanos disciplinados para responder a las nuevas relaciones que impone la sociedad del conocimiento y la economía global (Touraine, 2005). La sociedad actual demanda una gestión educativa de calidad en base al liderazgo de su equipo humano que en realidad contribuya al desarrollo humano y con carácter de sostenibilidad.

Casassus (2004) refiere que en los años sesenta en Estados Unidos se empieza a hablar de “gestión educativa”; en los setenta, en el Reino Unido y en los ochenta, en América Latina. Precisa que, la gestión educativa es una disciplina de desarrollo muy reciente, que busca aplicar los principios generales de la gestión al campo de la educación.

En el contexto geográfico del Perú, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener los sistemas administrativos y los procesos pedagógicos con naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Ministerio de Educación Perú, 2002). El Ministerio de Educación reconoce el papel primordial que desempeña el director de la institución educativa en la gestión y la toma de decisiones en diversos ámbitos.

El Ministerio de Educación del Perú en el marco de “La escuela que queremos” viene aplicando como estrategia de política educativa, la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, conceptualizado como un sistema holístico de elementos organizados que interactúan entre sí para redefinir la función de los directores, convirtiéndolos en líderes del cambio; y aplicando para ello el instrumento técnico denominado Marco de Buen desempeño del Directivo (Ministerio de Educación Perú, 2015).

Elizondo (2005) manifiesta que la gestión escolar implica la auto organización de las instituciones educativas, favoreciendo su autonomía e identidad que le permita decidir sus quehaceres y efectuar los ajustes pertinentes para enfrentar la situación educativa en distintas realidades. Esta aseveración implica que, las instituciones educativas deben organizarse de modo autónomo y en el marco de una gestión democrática y flexible, adaptándose de modo rápido y eficiente a las realidades socioculturales diversas.

Para Daft (2006), el liderazgo es la relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales

que reflejen los propósitos que comparten; sin embargo, para el estudio viene a ser la capacidad del líder de motivar, movilizar y direccionar a sus seguidores hacia un meta.

Bolívar (2010) refiere que, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Los directivos de las instituciones educativas que adoptan el estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo escolar, demuestran capacidad en el monitoreo y acompañamiento pedagógico en aula, se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes, supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución (Murillo, 2008).

El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Ministerio de Educación Perú, 2003). En el contexto del Perú, el Ministerio de Educación es el ente rector del sistema educativo peruano, responsable de dar los lineamientos para el desarrollo del acompañamiento pedagógico, articulado a las demandas socioeducativas de cada región, para contribuir al logro de los aprendizajes de los estudiantes y al fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas.

La investigación se enmarca dentro del área de la administración educativa, línea procesos de la administración educativa, y el tema es estilos de liderazgo directivo. El propósito fue establecer el grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis, Cusco en el año 2019.

El informe del estudio en el aspecto formal está estructurado del modo siguiente: en el capítulo I, Revisión de literatura se mencionan los antecedentes, el marco teórico, la definición de términos y el sistema de variables; en el capítulo II, Planteamiento del problema se consignan la identificación del problema, el enunciado, la justificación, los objetivos y las hipótesis, respectivamente; en el capítulo III, Materiales y métodos se mencionan el lugar de estudio, la población, la muestra, el método de investigación, la descripción de los métodos por objetivos específicos, el diseño estadístico y el procesamiento de datos y el planteamiento de la hipótesis estadística; y el capítulo IV, Resultados y discusión contiene las tablas y figuras, según los objetivos del estudio. En su epílogo contiene, las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.



CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. El liderazgo

El liderazgo es un concepto polisémico y dinámico que evoluciona con el tiempo, de acuerdo al enfoque de autores diversos, destacando su importancia en el contexto de las organizaciones sociales; a la fecha no existe concepto único acerca de liderazgo; sin embargo, para el estudio se consideran los siguientes:

El término liderazgo es un derivado de líder; este, etimológicamente proviene del vocablo inglés leader que significa guía, dirigir, ir adelante. Liderazgo es una palabra compuesta que se deriva de líder; líder significa dirección, jefatura o conducción de un partido político, un grupo social o colectividad (Real Academia Española, 2014).

Sánchez (2010) afirman que, las explicaciones de antaño sobre liderazgo guardaban relación con las características biopsicosociales de las personas que poseían la cualidad del liderazgo. En este sentido, con el correr del tiempo aparece el concepto de líder; éste tiene una gran capacidad de influencia superior sobre el grupo.

Para Chiavenato (2006), el liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros del equipo desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (Gómez-Rada, 2002).

Daft (2006) manifiesta que, el liderazgo viene a ser la relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

El estudio consigna a liderazgo como la capacidad del líder de motivar, movilizar y direccionar hacia un meta, dejando amplios márgenes a la iniciativa individual, a la creatividad, a los estilos e inclinaciones vocacionales de las personas.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporciona la posesión de un rango general en una organización (Robbins, 1999).

Para Senge (1990), el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias.

Según el precitado autor, el liderazgo implica crear un ámbito de futuro, en el cual los seres humanos continuamente profundicen su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial; por tanto, el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.

En definitiva, el concepto de liderazgo alude a la influencia interpersonal ejercida en un contexto direccional y comunicativo a fin de lograr una meta colectiva, sin obedecer al interés de una sola persona; sino colectiva o social; es un fenómeno social que se desarrolla en el contexto de la interacción social.

La práctica del liderazgo en el contexto de las organizaciones es importante, porque permite la interacción social en la organización social en función a la consecución de metas y objetivos colectivos; sin que prime los intereses personales; al contrario, se establezca metas, que se desarrollen en base al trabajo en equipo.

Es importante destacar que, en el contexto del tratado del liderazgo existen teorías diversas, las mismas que se desarrollan de acuerdo al planteamiento y enfoque de

autores diversos, también; estos especialistas en psicología social explican la razón de ser del liderazgo; por ejemplo, Kreitner y Kinicki (1997); y Robbins (1999) coinciden en determinar los siguientes: la teoría de los rasgos, el liderazgo carismático y la teoría motivacional; sin embargo, otros investigadores trataron de considerar el liderazgo, como una serie de comportamientos específicos que exhibe el líder, determinado su estilo de interacción con los subordinados; y en base a ello, consignan: las teorías conductuales y el liderazgo transaccional/transformacional.

Los precitados autores, en el marco de la teoría de los rasgos definen que, liderazgo está determinado par una serie de atributos personales como: la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad; que poseen los líderes.

Por otro lado, en el marco del liderazgo carismático, Gibson *et al.* (1996) refieren que, el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en sus subalternos, se caracterizan por poseer confianza en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad de comunicación empática, se consideran como agentes de cambio y mucha sensibilidad al entorno.

La teoría motivacional considera el liderazgo motivacional; en esta teoría se destaca la presencia de tres motivadores: el poder, el logro y la afiliación; los cuales activan la conducta de las personas del grupo, aunque no necesariamente con la misma intensidad. Romero (1993) refiere que, los líderes motivacionales alcanzaron un crecimiento personal, generando construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior y exterior.

En el marco de las teorías conductuales, el liderazgo establece una correspondencia entre lo que hace el líder y la forma como se desempeña el grupo. En ese sentido, Hodgets (1992) afirma que, el liderazgo conductual incorpora dos dimensiones: el interés del líder en lograr que el trabajo se desarrolle; y su preocupación por la situación de las personas. El líder destaca el trabajo y el estatus de los trabajadores.

En la actualidad, de acuerdo a los tratadistas acerca del liderazgo, se destaca dos teorías de liderazgo: el transaccional y el transformacional. En este marco, el líder transaccional se ocupa por las preferencias de sus seguidores, ayudando a alcanzar el nivel de rendimiento para alcanzar las recompensas que ellos desean; mientras

que, el líder transformacional se caracteriza por poseer habilidades para inspirar motivación y admiración en sus seguidores para conseguir objetivos mayores de los ya planteados; otorgando recompensas intrínsecas (Hellriegel *et al.*, 1999).

Ahora, otra de las teorías llamada liderazgo racional burocrático se fundamenta en la democracia, aunque el poder proviene de Dios, quien tiene como mediador al pueblo, el cual por mayoría decide su destino al elegir a sus gobernantes. En este modelo, la ley está por encima de los funcionarios al margen de sus rasgos y la obediencia se tributa a la Ley; y no es arbitrio del gobernante (Rodríguez, 1988).

En el marco de las teorías del liderazgo, Kreitner y Kinicki (1997) hace referencia del liderazgo situacional, para él, este enfoque agrupa un conjunto de teorías que parten de la idea que el comportamiento del líder está en función de los factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo; y ello determina su actividad.

En síntesis, según las teorías descritas brevemente párrafos arriba, el liderazgo viene a ser la acción de influencia del líder en las personas del equipo de trabajo, con el propósito único, logro de objetivos o metas en común para la organización.

1.1.2. Los estilos de liderazgo

“Los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles al frente de una organización” (Bass, 1990, pp. 27).

Lussier & Achua (2005) refieren que los estilos de liderazgo vienen a constituir la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores en una organización.

Lewin (1939), un especialista en psicología, en uno de sus estudios acerca de liderazgo durante la Segunda Guerra Mundial fue quien identificó tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal; estos en la actualidad siguen vigentes, como los estilos más habituales en el contexto de las organizaciones sociales.

El estilo de liderazgo es un rasgo psicológico y personal que define el comportamiento del líder ante la organización, aquí aflora la manera de relacionarse e interactuar con los miembros del equipo humano u organización social.

En el contexto de la gestión educativa, el estilo de liderazgo está constituido por los rasgos biopsicosociales del líder educativo (director o docente), los cuales se demuestra en las actitudes y el comportamiento de éste, frente a los miembros de la comunidad educativa durante el proceso de la gestión de la institución educativa y en relación o interacción con el entorno social o la comunidad local.

En el campo de la gestión educativa se recomienda a los directivos a hacer práctica del estilo de liderazgo orientado a las personas, en base a estilos transformacional y transaccional, porque este estilo se enfoca a construir una relación positiva y cooperativa entre el líder pedagógico con los miembros de la comunidad educativa.

1.1.3. Las dimensiones de los estilos de liderazgo

Las dimensiones de la variable Estilos de liderazgo son los siguientes: autoritario, democrático y liberal; los mismos que plantea Lewin (1939).

a) Estilo de liderazgo autoritario

El liderazgo autoritario es una forma extrema de liderazgo transaccional, porque aquí, el líder supuesto (supuesto, porque en las teorías actuales acerca de liderazgo, este no implica ser líder) ejerce máxima autoridad sobre sus empleados o miembros del equipo. En el liderazgo autoritario o autocrático, las personas que pertenecen a la organización escasamente hacen uso de la libertad de opinión y de comunicación, porque las decisiones y las órdenes, respecto a una acción viene del jefe o líder.

El líder autoritario se caracteriza por ser es una persona dogmática y firme; dirige mediante la habilidad para proveer o negar recompensas y castigos. Este tipo de liderazgo es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Un líder autoritario asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones en la organización; es decir, inicia las acciones, dirige, motiva y controla en todo sentido a los subalternos.

El liderazgo autoritario se basa en la autoridad del supuesto líder, supuesto porque en la práctica no representa al liderazgo verdadero; en este caso, al autoritario no se le discute ninguna de sus decisiones, sencillamente por el

cargo que ostenta; este estilo es más parecido a la figura del antiguo jefe autoritario, que a un líder actual.

En el contexto de la educación, este estilo de liderazgo es recomendable, cuando en la institución educativa, los miembros que la integran demuestran actitudes de escasa madurez emocional y física en el desarrollo de sus funciones y acciones; entonces, se hace necesario la intervención del líder autoritario; sin embargo, en la gestión educativa, según la opinión de la mayoría de los expertos en esta materia, generalmente no es recomendable el uso del liderazgo autoritario, porque perturba el funcionamiento natural y desarrollo democrático de la institución educativa.

Bass (1999) refiere que, el uso del estilo de liderazgo autoritario por parte del líder es conveniente en el contexto de las organizaciones donde existe poco interés de los miembros de la organización por las actividades en función a metas comunes.

Es importante destacar que, los líderes autocráticos se caracterizan generalmente por imponer sus ideas, su percepción de la realidad sin considerar las ideas y puntos de vista de la realidad por parte de los miembros de la organización; les interesa el resultado y no el fin de la actividad, y es que prevalece la prepotencia.

El uso del estilo de liderazgo autoritario se hace necesario en el caso que, el tiempo apremie en la toma de decisión y ejecución de acciones; es decir, en casos de urgencia; porque este estilo es el más pertinente para las situaciones en las que el tiempo es el factor de importancia; y que la rapidez es un factor preponderante.

Lussier & Achua (2005) refieren que, según las teorías del liderazgo, los estilos o tipos de liderazgo varían según el contexto social; es decir, en función a las condiciones situacionales como, la relación existente del líder y sus seguidores, el nivel de autoridad del líder; y las tareas que se desarrollarán en la organización.

De acuerdo al precitado autor, se sabe que, el uso de los estilos de liderazgo es de modo indistinto, dependiendo del contexto social o la naturaleza de la

organización; en ese sentido, en el campo de la educación sucede lo mismo; es decir, el director, como los docentes, catalogados como líderes pedagógicos usan indistintamente, los estilos de liderazgo propuestos por Lewin (1939).

b) Estilo de liderazgo democrático

El estilo de liderazgo democrático es llamado también como Participativo. En el liderazgo democrático se promueve la participación de la comunidad, en el que los seguidores deciden más sobre sus funciones y tienen las suficientes libertades y competencias para tomar las decisiones, respecto a la organización (Bass, 1990).

En este estilo, los trabajadores de la organización poseen amplia libertad de opinión y no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación masiva. Los directivos que poseen el estilo democrático generalmente se caracterizan por ser consultivos y persuasivos, respecto de sus subordinados en torno a las acciones y decisiones propuestas; privilegia con énfasis la participación de los subordinados.

Según la literatura especializada actual, respecto a los estilos de liderazgo; en el campo de la educación, este estilo de liderazgo es el más recomendable, porque en las labores pedagógicas y administrativas de la institución educativa, según evidencia empírica, es la que produce mayor grado de motivación, mayor productividad y resultados exitosos; aspectos necesarios para el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo democrático de la institución educativa.

En el liderazgo democrático o participativo se cultiva la toma de decisiones de los miembros de la organización educativa para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras; y que contribuyan al desarrollo democrático de la organización. Por otro lado, impulsa en los agentes educativos a incrementar su capacidad de autocontrol, incitándolos a asumir sus funciones y las acciones con sapiencia, responsabilidad, originalidad y madurez en pro de una meta en común: el desarrollo institucional.

c) **Estilo de liderazgo liberal o laissez faire**

El estilo de liderazgo liberal es conocido también como “estilo de no intervención”. Es reconocido por ser muy liberal por ello su denominación como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción significa “dejar hacer”. En el liderazgo liberal, el líder es una figura pasiva que permite que sus subordinados tengan todo el control de lo que hace, ya que se les facilita toda la información y herramientas requeridas para la realización de las labores.

En el liderazgo liberal, el líder interviene solo si el subordinado solicita su ayuda, por lo general otorga toda la autoridad o el poder a los subordinados, quienes deben determinar objetivos, tomar decisiones y resolver solos los asuntos.

En el contexto de la gestión escolar o educativa, el líder liberal utiliza muy poco su poder, si es que lo usa concede a los trabajadores un alto grado de responsabilidad en el desempeño de sus funciones. En este caso, el líder educativo liberal depende en gran medida de la decisión de los trabajadores de la institución educativa para establecer las metas y las acciones de la gestión educativa, motivo por los cuales prioriza, por ejemplo, acciones de otorgamiento de funciones directrices.

En la labor educativa, el líder liberal por lo general deja a criterio de los estudiantes la toma de decisiones y la ejecución de acciones de aprendizaje, primando un estilo de liderazgo en el que resalta un trabajo educativo poco planificado y formal.

En el campo de la educación, el estilo de liderazgo liberal es ventajoso, solo cuando los trabajadores de la institución educativa o los estudiantes en el contexto de las acciones de aprendizaje demuestran autonomía, personalidad y capacidades de responsabilidad y creatividad, los que les permite accionar con solvencia.

En el campo de las acciones en general este tipo de estilo posee más desventajas que ventajas, de acuerdo a las características descritas líneas arriba; motivo por el cual las personas que quieran asumir este liderazgo deben de

considerar estos aspectos, de modo que las situaciones y condiciones de su equipo de trabajo así lo permitan.

1.1.4. El desempeño directivo

a) Acepciones del desempeño

Desempeñar, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer.” “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión”. (Diccionario Ideológico de la lengua española, 1998). El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucran de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de modo efectivo sus retos e incide en la calidad de la tarea.

Robbins & Coulter (2013) definen al desempeño laboral como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. A nivel organizacional, la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las acciones y las metas estratégicas a nivel individual.

Chiavenato (2009) refiere que, el desempeño laboral es una herramienta que mide el concepto que tienen los proveedores y los clientes internos de un colaborador. Según el autor, esta herramienta permite brindar información sobre su desempeño y sus competencias individuales con el fin de identificar las áreas de mejora continua que incrementen su colaboración al logro de los objetivos de la empresa.

El estudio define el desempeño laboral directivo como el conjunto de acciones estratégicas articuladas entre sí, que desarrolla el director de la institución educativa en el marco de la gestión escolar, destacando su liderazgo pedagógico en función a las metas y los objetivos institucionales, conjuntamente con la interacción y participación colectiva y democrática de la comunidad educativa.

b) Evaluación del desempeño laboral

El concepto de la evaluación del desempeño, desde su génesis en Estados Unidos durante la primera mitad del siglo XX, con el transcurrir del tiempo evolucionó, identificándose tres etapas: la primera concepción de los años cincuenta, luego la que data de principios de los ochenta, y una tercera y última que corresponde al siglo XXI; en cada etapa se tiene una concepción y enfoque diferentes.

El estudio considera como la segunda variable de estudio, el desempeño directivo; y en este marco desarrolla la base teórica, referida a la evaluación del desempeño laboral, obedeciendo en particular a los enfoques y concepciones propios de la tercera etapa, es decir, del siglo XXI vigente; en ese sentido se plantean así:

Para Robbins & Coulter (2013), la evaluación del desempeño laboral es un proceso valorativo para determinar qué tan exitosa ha sido la labor de una organización, persona (trabajador) o la situación real de un proceso. La evaluación es sinónimo de medición del desempeño laboral para ver el cumplimiento de metas estratégicas.

Evaluar el desempeño laboral significa evaluar el cumplimiento de las funciones y las responsabilidades de un trabajador (a) para identificar los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce y en un tiempo determinado; es un parámetro que responde a los resultados esperados por la institución u organización laboral.

Mondy y Noe (2005) manifiestan que, la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Por su parte, Chiavenato (2009) refiere que es un proceso estratégico y sistemático que permite medir, evaluar, valorar e influir sobre los atributos, comportamientos, productividad y sobre todo los resultados referidos al trabajo del empleado.

Cuesta (1999) refiere que, la evaluación del desempeño es una estrategia clave en la gestión de los recursos humanos; la cual consiste en un procedimiento para valorar de modo sistemático y objetivo posible, el rendimiento de los

trabajadores en la organización, conforme lo dispone el profesiograma. Esta estrategia funciona en base a elementos laborales como: el trabajo efectuado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas, las condiciones laborales y los rasgos personales.

Para Harper y Lynch (1992), la evaluación del desempeño laboral es una técnica o procedimiento para apreciar de modo sistemático y objetivo posible, el rendimiento de los trabajadores de una organización; este procedimiento obedece a metas, objetivos, acciones estratégicas, responsabilidades asumidas y las características de comportamiento personales de los trabajadores de la organización. Conforme manifiestan los autores, la evaluación del desempeño laboral es una estrategia de trabajo institucional que obedece al logro de metas organizacionales, permitiendo diagnosticar el rendimiento laboral de los empleados de la organización.

Para Aamodt (2010), la evaluación del desempeño laboral tiene como propósito mejorar el desempeño de los trabajadores, a través de programas de capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar; esta capacitación debe consistir en un proceso formativo y continuo, conforme a los resultados de la evaluación.

La evaluación del desempeño laboral tiene como objetivo dar a conocer el nivel de cumplimiento de sus funciones de la persona evaluada, destacando sus aspectos de fortalezas y debilidades, que en función a estos últimos se implemente un plan de mejora o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como organizacional para impactar sus resultados de forma positiva.

En el contexto de la educación, la evaluación del desempeño de los directivos y docentes de las instituciones educativas es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos acerca del cumplimiento de sus responsabilidades en la gestión y la enseñanza en particular, previo monitoreo pedagógico permanente que permite obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación con los logros propuestos en la planificación institucional.

Un aspecto importante en la evaluación de la gestión educativa es la evaluación del desempeño de los directivos y docentes de las instituciones educativas. El director y docentes de la institución educativa desempeñan funciones de gran importancia para el logro de las metas educativas; por lo tanto, su accionar debe de ser evaluada de manera periódica, acorde a un instrumento de evaluación laboral válido.

La evaluación del desempeño laboral del director y del personal de trabajadores en general de la institución educativa es un aspecto importante en la gestión educativa, porque permite identificar la realidad educativa; y sobre todo constituye la base para plantear y desarrollar estrategias metodológicas de mejora laboral en la institución.

En el marco del funcionamiento de una organización educativa se hace necesario realizar periódicamente, la evaluación del desempeño laboral de los miembros de la misma, de modo que permita identificar el comportamiento laboral de ellos; lo ideal que se espera por la dirección, tras la evaluación es la fortaleza de los mismos.

La evaluación del desempeño laboral es un procedimiento estratégico, técnico, sistemático, democrático y sobre todo continuo en función al tiempo, que permite expresar los juicios valorativos; y de ser necesario acciones de retroalimentación y la comunicación oportuna acerca de la labor del personal de la institución educativa.

Es importante destacar que, en el contexto de la gestión educativa, los resultados de la evaluación del desempeño laboral sean del personal directivo o docente de una institución educativa es influenciada en gran medida por factores como: propósitos y metas de la institución educativa, las aspiraciones de mejora de los trabajadores y el contexto situacional de espacio, tiempo y recursos de la organización educativa.

Sikula & Kenna (1989) refieren que, el desempeño viene a ser la atribución de un juicio valorativo al trabajo realizado por el empleado, con el propósito de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados. En el contexto de la gestión educativa, la evaluación del desempeño se considera como una calificación

sistemática del valor que logra el trabajador (a) de la institución educativa, respecto a su trabajo.

Para Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos: Primero, Procesos para sumar a las personas; estos funcionan como insumos para el inventario de las habilidades que contribuirán al banco de talentos y la planificación de los recursos humanos; segundo, Proceso para colocar a las personas, el cual proporciona información referente a la manera en que los individuos se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias; tercero, Procesos para recompensar a las personas, estos implica que si las personas tienen un grado de motivación y al mismo tiempo son recompensadas por la organización; y cuarto, Procesos para desarrollar a las personas, estos muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, ya que como colaboradores necesitan entrenamiento o capacitación y los resultados de los programas de entrenamiento.

En el marco de la gestión educativa, una de las herramientas importantes del aspecto de la gestión de recursos humanos o gestión del talento humano es la evaluación del desempeño laboral; asunto que permite tomar decisiones oportunas y asertivas para mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución educativa.

Es importante destacar que en toda actividad se hace necesario realizar acciones de evaluación a fin de identificar los aciertos y desaciertos en el trabajo emprendido; cuyos resultados le permitan desarrollar la retroalimentación correspondiente.

c) **Marco de Buen Desempeño del Directivo**

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica para la reforma de la institución educativa, enmarcada dentro de las políticas educativas de desarrollo docente, priorizadas por el sector educación del Perú (Minedu, 2015).

El Plan Estratégico Sectorial Multianual –PESEM- 2012 propone para el ámbito de la gestión educativa que, las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrand

a toda la organización en los aprendizajes (Ministerio de Educación del Perú, 2012); de ahí que, el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados.

El Ministerio de Educación del Perú considera el Marco de Buen Desempeño del Directivo como una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo de las instituciones educativas del país.

De acuerdo al Marco de Buen Desempeño del Directivo, el logro de los dominios y el desarrollo de las competencias que se proponen se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones.

Por otro lado, el Marco de Buen Desempeño del Directivo, como herramienta de la política educativa del Perú posee insumos para la evaluación de acceso a la docencia y la ratificación, motivo por el cual implementa diversos programas de formación a través de las competencias y desempeños que se presentan en este documento.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo reconoce el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes.

El Ministerio de Educación del Perú, actualmente con la aplicación sistemática del Marco de Buen Desempeño del Directivo tiene el propósito de mejorar la gestión escolar o educativa de las instituciones de educación básica del país a cargo de los directores en el cumplimiento de las funciones de dirección y liderazgo pedagógico.

Por liderazgo pedagógico se entiende como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa (Ministerio de Educación del Perú, 2015).

Por su parte Murillo (2006) manifiesta que, el liderazgo pedagógico en contraste con el liderazgo transaccional, conlleva a una labor transformadora, porque no se limita simplemente a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas; por el contrario, altera aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación tradicional y las prácticas docentes rutinarias en el aula.

El liderazgo pedagógico viene a ser una acción estratégica que aplica el personal de la institución educativa durante el proceso del cumplimiento de sus funciones (directivo, docente y administrativo), cuya finalidad es la mejora continua de los procesos de aprendizaje de los estudiantes de la misma, considerando los recursos necesarios, logística y las situaciones socioculturales del medio local.

En consecuencia, el liderazgo pedagógico es un nuevo enfoque de gestión escolar, donde el director de una institución educativa enfoca las acciones educativas en base al liderazgo pedagógico, orientando los objetivos eminentemente hacia los aprendizajes; generando un impacto positivo en el logro de capacidades y actitudes; y en buena cuenta el desarrollo de competencias de los estudiantes.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo, cuyo funcionamiento implementa el Ministerio de Educación en el contexto del sistema educativo peruano; en particular en el nivel de educación básica regular, guarda relación con el tema de liderazgo pedagógico; el cual implica el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, emprendido por el equipo directivo de una institución educativa para promover y garantizar el logro de los aprendizajes de calidad.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo como documento guía de las funciones de dirección del director de la institución educativa, respecto a su estructura formal contiene y define los dominios, las competencias y desempeños, con sus respectivos descriptores; cada descriptor caracteriza una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo pedagógico de los directivos de la educación básica del Perú.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo contiene, dos dominios: 1º Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes -con cuatro competencias y catorce desempeños-; y 2º Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes -con dos competencias y siete desempeños-, respectivamente.

En el referido documento, los Dominios integran seis competencias, referidas a un área específica del actuar directivo; haciendo referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir que son parte de un todo integrado de las actividades del directivo; además, son interdependientes ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

Los dominios del Marco de Buen Desempeño del Directivo del Ministerio de Educación del Perú (2015) se exponen de manera breve en los términos siguientes:

El dominio I, Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes. Este dominio comprende las competencias del personal directivo de la institución educativa, dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones de carácter normativo; y de logística en particular para elevar la calidad del proceso de la enseñanza y del aprendizaje de los estudiantes, mediante la planificación, la convivencia democrática e intercultural, la participación de las familias y la comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa. El Primer dominio comprende las primeras cuatro competencias y los catorce primeros desempeños, respectivamente.

El dominio I, entre otros aspectos está referido a: la planificación del trabajo pedagógico, elaboración del programa curricular, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje, en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo; la conducción del proceso de enseñanza con un enfoque de inclusión y de contexto sociocultural.

El dominio I, respecto a la relación escuela-comunidad, prioriza la participación de los miembros de la comunidad educativa en la gestión educativa de la escuela, desde una perspectiva democrática y solidaria para formar la comunidad de aprendizaje.

Asimismo, comprende también los procesos de formación continua y de desarrollo de la comunidad profesional de docentes, en base a la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional.

Es más, este dominio implica prever, las condiciones operativas para el aprendizaje de los estudiantes por parte del equipo directivo; por ejemplo, es poner en juego una serie de acciones estratégicas en base a recursos materiales, financieros; y en particular el talento humano a fin de lograr aprendizaje de calidad de los estudiantes.

El dominio II, Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

El dominio II está referida a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los docentes. Comprende la 5° y 6° competencia; y siete desempeños.

Este dominio guarda relación con lo dispuesto en la Ley General de Educación N° 28044, referido a la evaluación de la calidad educativa y a la evaluación docente; en el Artículo 13° señala que, uno de los factores para el logro de la calidad es el incentivo al desarrollo profesional y al buen desempeño laboral; y en el Artículo 56° refiere que las/os docentes deben participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los que constituyen requisitos para la evaluación docente.

En el Plan Nacional de Educación para Todos 2005-2015, Objetivo Estratégico N° 6 se afirma que, el desempeño docente es importante para el logro de aprendizaje de los estudiantes; enfatiza que la labor docente es insustituible en la transformación de la educación, en el cambio de prácticas pedagógicas al

interior del aula, en el uso de recursos didácticos y tecnológicos, acordes a la realidad sociocultural.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo pretende: un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes, con el liderazgo pedagógico del equipo directivo y la previsión de las condiciones para lograr los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todas y todos los estudiantes; una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela; y una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, y un vínculo con las familias y la comunidad.

1.1.5. Las dimensiones del desempeño directivo

Las seis competencias del Marco de Buen Desempeño del Directivo del Ministerio de Educación del Perú se consideran como dimensiones de la variable de estudio: Desempeño directivo. Estas son: Planificación institucional participativa, Participación democrática de los actores educativos, Condiciones operativas para el aprendizaje, Evaluación de la gestión institucional, Promoción de la comunidad de aprendizaje, y Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos.

Las dimensiones del desempeño directivo se desarrollan a continuación:

a) La planificación institucional participativa

La planificación institucional participativa consiste en el ejercicio de la función del directivo respecto a: la participación activa de toda la comunidad educativa o actores educativos en la planificación institucional, considerando como base el conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.

Robbins y Coulter (2010) manifiestan que, la planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo organizado; comprende a la vez los fines y los medios para su ejecución.

La planificación es una herramienta para establecer las prioridades y los objetivos institucionales, que incluye la toma de decisiones, las estrategias, la asignación de recursos y otros similares para lograr el desarrollo institucional.

En la administración, la planificación es la primera función administrativa, considerada como base para las demás, como: organización, dirección y control.

Para el estudio por, planificación institucional participativa se entiende como la función del equipo directivo de la institución educativa, que precede a las de organización, dirección y control educativo; en ese entender, implicar fijar metas, objetivos y acciones, considerando la asignación de los recursos y el presupuesto.

En la institución educativa, la planificación institucional requiere de la participación activa de los miembros de la comunidad educativa; personal directivo, equipo docente, administrativo, de servicios, padres de familia, estudiantes, exalumnos y los aliados de la comunidad local o entorno social; quienes en base al trabajo en equipo deben de desarrollar esta etapa de la gestión educativa: la planificación.

La planificación de la gestión educativa se caracteriza porque, es un proceso de la administración, el cual es sistemático, estratégico, permanente, continuo y racional en la toma de decisiones por el equipo directivo; orientado hacia el futuro.

Arranz (1995), la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla.

La planificación institucional participativa constituye un esfuerzo sistemático y formal de los miembros de la comunidad educativa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y acciones estratégicas, los cuales se expresan en el proyecto educativo institucional –PEI-, el plan anual de trabajo, el currículo; y demás instrumentos de gestión institucional -planes y programas- de la institución escolar.

Entonces, desde todo punto de vista de los teóricos de la administración educativa se afirma que, la planificación institucional es un proceso elemental que permite prever acciones futuras en el marco de la gestión educativa; por tanto, es importante.

b) La participación democrática de los actores educativos

En el contexto de la gestión educativa viene a ser el ejercicio y la responsabilidad de la función del directivo de la institución educativa, respecto a las acciones de promoción y motivación por el equipo directivo de la institución educativa hacia la comunidad educativa para que participen de modo espontáneo y desinteresado en la gestión del aprendizaje de los estudiantes de la misma.

La sociedad tiene el derecho y el deber de contribuir a la calidad y equidad de la educación. Ejerce plenamente este derecho y se convierte en sociedad educadora al desarrollar la cultura y los valores democráticos. A la sociedad, le corresponde: a) Participar en la definición y desarrollo de políticas educativas en el ámbito nacional, regional y local; y b) Colaborar en la prestación del servicio educativo y en el desarrollo de programas y proyectos que contribuyan al logro de los fines de la educación peruana (Ley General de Educación N° 28044, Art. 22°).

La comunidad educativa conforma: estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos, ex alumnos y miembros de la comunidad local. Según las características de la Institución Educativa, sus representantes integran el Consejo Educativo Institucional y participan en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo en lo que respectivamente les corresponda. La participación de los integrantes de la comunidad educativa se realiza mediante formas democráticas de asociación, a través de la elección libre, universal y secreta de sus representantes (Ley General de Educación N° 28044, Art. 52°).

Para el estudio, la institución educativa está constituida por los agentes educativos: docentes, estudiantes, exalumnos, padres de familia, aliados y el

equipo directivo, quienes bajo el liderazgo de este último contribuyen al desarrollo institucional.

La participación de los padres de familia en la educación de sus hijos; y en especial en el proceso de la gestión educativa de la institución educativa que emprende el equipo directivo es muy importante, porque constituyen la fortaleza humana y el elemento fundamental que coadyuva en el desarrollo de la institución educativa.

La Ley General de Educación N° 28044 en su Art. 54° refiere que, la familia es el núcleo fundamental de la sociedad, responsable en primer lugar de la educación integral de los hijos. A los padres de familia, o a quienes hacen sus veces, les corresponde: a) Educar a sus hijos y proporcionarles en el hogar un trato respetuoso de sus derechos como personas, adecuado para el desarrollo de sus capacidades, y asegurarles la culminación de su educación. b) Informarse sobre la calidad del servicio educativo y velar por ella y por el rendimiento académico y el comportamiento de sus hijos. c) Participar y colaborar en el proceso educativo de sus hijos. d) Organizarse en asociaciones de padres de familia, comités u otras instancias de representación a fin de contribuir al mejoramiento de los servicios que brinda la correspondiente Institución Educativa; y e) Apoyar la gestión educativa y colaborar para el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de la correspondiente Institución Educativa, de acuerdo a sus posibilidades.

La precitada norma implica que, los padres de familia tienen el rol importante en el proceso de la gestión de la institución educativa, motivo por el cual deben hacer cumplir sus derechos, asimismo asumir sus deberes y responsabilidades en el marco de la democracia, la libertad y el derecho a la educación pública y gratuita. En consecuencia, es función fundamental del equipo directivo de la institución educativa promover acciones estratégicas que involucren a los padres de familia, a las personas e instituciones públicas y privadas del entorno social; a fin de que coadyuven a la buena marcha y desarrollo de la institución educativa.

c) Las condiciones operativas para el aprendizaje

Las condiciones operativas para el aprendizaje es una dimensión de la variable desempeño del directivo, que consiste en el ejercicio de una serie de acciones estratégicas que favorezcan a poner en marcha las condiciones de logística (infraestructura, mobiliario y equipamiento tecnológico) y recursos diversos, como el talento humano que permitan elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

La calidad de la educación es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida. Los factores para el logro de ello son: a) Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley. b) Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito. c) Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos. d) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas. e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, para el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral. Y f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo (Ley General de Educación N° 28044, Art.13°).

La razón de ser de la institución educativa son los estudiantes; en ese sentido, es deber y obligación del equipo directivo y la comunidad educativa prever todas las condiciones básicas de calidad para la formación integral de los estudiantes.

d) La evaluación de la gestión institucional

La dimensión, Evaluación de la gestión institucional es una función del director de la institución educativa que consiste en un proceso de recojo de datos, emisión de juicios de valor y comunicación, respecto a la gestión institucional

en un marco de transparencia y democracia con la participación activa de los agentes educativos.

Para la Real Academia Española evaluar es valorar (determinar el valor de alguien o de algo). El concepto de evaluación, desde sus inicios tiene acepciones diversas, por ejemplo, para Tyler (1967) es la identificación del grado de consecución de los objetivos educativos; por su parte Suchman (1967) manifiesta que, evaluar es medir para emitir un juicio valorativo. Cronbach (1968) refiere que, la evaluación es obtener información para la toma de decisiones. Como se menciona, los precitados autores conceptúan a la evaluación, conforme a enfoques y objetivos.

Para Popham (1990), la evaluación es una actividad inherente a toda actividad humana, caracterizada por ser sistemática, cuyo propósito es determinar el valor de algo. Alvira (1991) considera que, evaluar es emitir juicios de valor o mérito a un programa o intervención, basándose en información empírica recogida sistemática y rigurosamente. Para Rosales (1990), la evaluación es una actividad sistemática, continua e integrada en el proceso educativo, cuya finalidad es el mejoramiento del mismo, mediante el conocimiento, lo más exacto posible del alumno, de dicho proceso y de todos los factores que intervienen en el mismo.

Para el estudio, la evaluación es considerado como un proceso sistemático, que consiste en el recojo de información, análisis y emisión de juicio de valor; el cual es comunicado al evaluado; y se aplica la retroalimentación, si el caso requiere.

En el Reglamento de la Ley General de Educación del Perú, la evaluación se define como un proceso permanente de comunicación y reflexión sobre los resultados de los aprendizajes de los estudiantes. Este proceso se considera formativo, integral y continuo, y busca identificar los avances, dificultades y logros de los estudiantes con el fin de brindarles el apoyo pedagógico que necesiten para mejorar.

En el Currículo Nacional de Educación Básica se hace referencia de la evaluación formativa, definida como proceso sistemático para recoger y

valorar información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias en cada estudiante, para contribuir oportunamente a mejorar su aprendizaje. (Minedu, 2016).

La evaluación aborda la enseñanza como un arte; y el maestro como un artista que interpreta los símbolos, el contexto, las expresiones culturales, para elaborar juicios de valor y transformar la práctica pedagógica. Evaluar es construir conocimiento sobre el sentido y significado de las prácticas de enseñanza en función a los fines y las concepciones de aprendizaje en un contexto institucional (Tamayo, 2016).

La gestión del sistema educativo nacional es flexible, simplificada, participativa y descentralizada; en el marco de autonomía pedagógica y de gestión para favorecer la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación es responsable de preservar la unidad de este sistema con el objetivo de incentivar la evaluación permanente y la autoevaluación para el logro de las metas; y objetivos establecidos por la Institución Educativa (Ley General de Educación N° 28044, Art.63° y 64°).

Santos (1988) precisa que, la evaluación de las instituciones debe incluir los medios con los que se cuenta, las condiciones en las que se trabaja, los márgenes de autonomía, la presión de los programas oficiales, la organización, los calendarios y las responsabilidades. Siendo estos, elementos propios de la gestión educativa.

Conforme manifiestan los especialistas en esta materia, la evaluación de la gestión institucional debe desarrollarse en función a un enfoque humanista y con sentido crítico y reflexivo; de manera que permita hacer una retroalimentación, respecto de los resultados de la evaluación, para implementar acciones de mejora continua.

Cardona (1994) y Fernández (2002) refieren que, la evaluación institucional cumple funciones; éstas son: a. Función formativa, ayuda a desarrollar la acción educativa en las mejores condiciones posibles; b. Función social, acredita ante la sociedad los aprendizajes logrados por los alumnos; y c. Función de poder de control, permite ejercer el control y la autoridad. Gimeno

(1994), al respecto añade las siguientes: Función de proyección psicológica, ésta permite el reconocimiento de los propios éxitos y fracasos, motivando a quienes se hallan en ella; y Función de apoyo a la investigación, porque es fuente de información y conocimiento de los elementos del sistema educativo y de la calidad de servicio que se brinda.

Ventosa (2002) refiere que existen dos enfoques de evaluación: Cuantitativo, el que se acerca a la realidad desde una perspectiva experimental y analítica, acotando al máximo la realidad que se evalúa y controlando todas las variables intervinientes para hallar relaciones causales entre ellas. El enfoque cualitativo pretende estudiar la realidad con una pretensión descriptiva y comprensiva sin aspirar a explicarla como en el anterior posicionamiento. Opta por la comprensión global y abierta de los fenómenos, sin asilar ni manipular las variables que intervienen en ellos, para no modificar o alterar el contexto y las circunstancias naturales en las que se dan.

La evaluación de la gestión educativa implica valorar una serie de acciones que desarrolla la comunidad educativa, de acuerdo a las dimensiones: administrativa, organizativa, técnico pedagógica y comunitaria, producto de un trabajo colegiado, cuyo propósito es la cobertura, la eficiencia y el logro de la calidad educativa.

e) La promoción de la comunidad de aprendizaje

La dimensión, Promoción de la comunidad de aprendizaje viene a ser el ejercicio de la función del director, respecto a la práctica pedagógica o función docente. Esta consiste en el fomento de la mejora continua del desempeño docente, además de la promoción de la formación continua de los docentes. Está orientada a mejorar la práctica pedagógica y así asegurar el logro de aprendizajes de calidad de los estudiantes de la institución educativa. Recordar que los estudiantes constituyen la razón de ser de la institución educativa y del ejercicio de la docencia.

El primer objetivo de la gestión educativa en el Perú es desarrollar la institución educativa como una comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa (Ley General de Educación N° 28044, Art. 64°).

Comunidad de aprendizaje es sinónimo de comunidad educativa, cuya filosofía es la transformación cultural y social de la misma; a través de una educación integradora, participativa, inclusiva y continua, basado en el aprendizaje dialógico.

Elboj & Oliver (2003) refieren que, el aprendizaje dialógico no es simplemente una construcción mental, sino es una forma de favorecer los aprendizajes sobre todo en aquellos contextos y sectores más desfavorecidos en los que otras soluciones tienen resultados parciales. Es válido en contextos educativos que van desde la infancia hasta la madurez, tal como se hace ahora en la sociedad del conocimiento.

En la era actual, catalogada como la sociedad del conocimiento o la época digital; la educación se constituye en un instrumento eficaz para la promoción y desarrollo de la inclusión social; en ese sentido, las personas son cada vez más dialógicas; y con mayor razón en el contexto de las instituciones educativas, donde la interacción social, mediante la comunicación es base para el desarrollo de la institución.

Es función y deber del equipo directivo de la institución educativa, la promoción de las comunidades de aprendizaje, definidas como espacios educativos de interacción social entre docentes, estudiantes y miembros de la comunidad educativa con fines de aprendizaje cooperativo; donde la tecnología de la información y comunicación es un elemento aliado para el desarrollo de estas comunidades.

Para Flecha (2009), la interacción social y el contexto donde se desarrolla, son el origen de la persona, específicamente las actitudes y pensamientos de la persona son el resultado de un proceso de desarrollo social mediatizado por el lenguaje.

Aubert *et al.* (2009) manifiestan que, las instituciones educativas con mayor nivel de aprendizaje y mejor convivencia son aquellos que abren sus espacios al diálogo igualitario entre docentes, estudiantes, padres de familia, personas profesionales, voluntariado y otras personas del entorno del estudiante.

“Una comunidad de aprendizaje profesional es un grupo de personas, motivadas por una visión de aprendizaje común, que se apoyan y trabajan unidas, buscando maneras, dentro y fuera de su comunidad inmediata, de preguntarse sobre su práctica y juntas aprenden nuevas y mejores propuestas para mejorar el aprendizaje de todos los alumnos” (Stoll, 2005, pp. 9).

En la gestión educativa actual, la promoción y el desarrollo de las comunidades de aprendizaje es una necesidad urgente, porque el aprendizaje dialógico y cooperativo entre los miembros de la comunidad educativa – docentes y estudiantes- viene a ser una estrategia metodológica que permite mejorar los aprendizajes. En síntesis, las comunidades de aprendizaje son un modelo de organización de las instituciones educativas del país para hacer frente, a los problemas de convivencia escolar.

f) La gestión de la calidad de los procesos pedagógicos

La Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos es una función ineludible del director de la institución educativa, respecto a la gestión pedagógica. Esta consiste en desarrollar acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes a fin de lograr aprendizajes de calidad de los estudiantes de la institución educativa.

El Marco del Buen Desempeño del Directivo establece como competencias de los directores, la promoción y liderazgo en la mejora de la práctica pedagógica de los docentes, así como el acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos con el fin de lograr las metas de aprendizaje fijadas; es decir, el liderazgo pedagógico del directivo se centra en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente; para ello, se genera una dinámica de interaprendizaje para la retroalimentación de la práctica pedagógica (Ministerio de Educación del Perú, 2015).

El acompañamiento pedagógico es la estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de modo individualizado y mejorar su desempeño en aula. El propósito es promover el desarrollo profesional del profesor de aula mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, el cual se

complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa (R.S.G. N.º 008-2016-Minedu).

Según la precitada norma, el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica se desarrolla en función a los enfoques, reflexivo-crítico, inclusivo, intercultural crítico; en la medida que el docente autorreflexiona, revisa continuamente su práctica de enseñanza y desarrolla habilidades diversas para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes; asimismo, transforma su práctica educativa dando respuesta a la diversidad de necesidades, valorando la pluralidad cultural y lingüística.

En el acompañamiento pedagógico, el equipo directivo debe generar y desplegar actividades en el marco de la asesoría al docente. Para contribuir con la efectividad del acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica puede hacerse uso de los grupos de interaprendizaje, talleres, pasantías y jornadas pedagógicas. Durante el desarrollo de esta asesoría, el uso pedagógico del tiempo, de herramientas pedagógicas, de materiales y recursos educativos, haciendo uso de la ficha de monitoreo es importante; cuya información permitirá identificar logros y aspectos críticos para la toma de decisiones (Ministerio de Educación del Perú, 2015).

El Ministerio de Educación del Perú, con el objetivo de mejorar el aprendizaje de los estudiantes se propuso que los actores educativos encargados de la estrategia de acompañamiento pedagógico –directivos o especialistas- tengan que fortalecer las competencias pedagógicas para la acción educativa de los docentes, previa capacitación en programa de formación formadores y acompañantes pedagógicos.

En el marco del sistema educativo peruano, el acompañamiento pedagógico es una estrategia de trabajo de liderazgo directivo en el aula, consistente en una interacción social entre el director –líder pedagógico- y el docente, donde prevalece la reflexión sobre su práctica pedagógica; en consecuencia, la deconstrucción pedagógica.

La reflexión pedagógica es un proceso sistemático y permanente, mediado por el acompañante pedagógico, que permite hacer un diagnóstico de la labor

docente; y en base a ello la toma de decisiones de mejora oportunas y pertinentes; que en buena cuenta sirvan para la transformación y mejora de la práctica pedagógica; y que en consecuencia garantice el buen logro de aprendizajes de los estudiantes.

1.1.6. Definición de términos

Los términos que a continuación se definen, obedecen al contexto del estudio.

a) Liderazgo

Habilidad, capacidad y destreza personal y social de una persona para influir, motivar y empoderar a otros de su entorno social, a fin de contribuir a la efectividad y éxito de la organización a la que pertenecen. Es la habilidad del director líder de la institución educativa de influir, motivar y empoderar a su equipo institucional, a fin de contribuir al logro de las metas y los objetivos de su institución y la sociedad.

b) Estilos de liderazgo

Combinación de rasgos, destrezas y comportamientos diferenciados que los líderes directivos usan al interactuar con su equipo de labores en la institución educativa.

c) Desempeño del directivo

Labor de gestión educativa que desarrolla el director de una institución educativa de educación básica, consistente en el uso de una serie de estrategias y de recursos que le permiten promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica y el cumplimiento de las metas institucionales, en y con la participación activa de los miembros de la comunidad educativa; destacando su liderazgo pedagógico.

d) Institución educativa

Comunidad de personas, conformada por el personal directivo, docentes y estudiantes, incluso los padres de familia, que desarrollan el servicio educativo con la finalidad de formar integralmente a los estudiantes del nivel de educación básica - inicial, primaria y secundaria.

e) Gestión educativa

Sistema o serie de procesos administrativos en función a las políticas educativas que desarrolla el corporativo humano de una institución educativa para lograr las metas y los propósitos pedagógicos en el marco de la calidad educativa.

f) Director o directivo

Profesional de la educación, quien desempeña la función y responsabilidad de liderar y dirigir la institución educativa de gestión pública o privada a nivel de la educación inicial, primaria o secundaria del ámbito de la república del Perú.

g) Docente

Profesional de la educación que desempeña la función y responsabilidad de docente en el área de gestión pedagógica. Gestiona los procesos pedagógicos en una institución educativa de gestión pública o privada a nivel de la educación inicial, primaria o secundaria del ámbito de la república del Perú.

1.1.7. Sistema de variables

Las variables de estudio son: Estilos de liderazgo y desempeño directivo; las cuales se describen de modo siguiente:

Variable	Dimensiones	Indicadores	Categorías
1. ESTILOS DE LIDERAZGO	1. Estilo de Liderazgo autoritario	1.1. Ejerce poder individualista y autoritario en la conducción de la organización. 1.2. Impone disciplina en la institución. 1.3. Asume una decisión autoritaria. 1.4. Ejerce control autónomo sobre el personal. 1.5. Imponen autoridad, sin tolerancia.	Frecuencia: 5. Siempre 4. Casi siempre 3. Algunas veces 2. Casi nunca 1. Nunca
	2. Estilo de Liderazgo democrático	2.1. Toma la decisión en función a la opinión de la mayoría. 2.2. Participa de las reuniones democráticas para resolver casos. 2.3. Difunde información de interés general. 2.4. Emplea el diálogo como instrumento de coordinación. 2.5. Delega funciones en los subalternos.	
	3. Estilo de Liderazgo liberal	3.1. Otorga amplia libertad a los miembros de la institución para la tomade decisiones. 3.2. Resuelve casos, antes que el personal directivo. 3.3. Se atienden al buen juicio de sus subordinados. 3.4. Ejercen poder por encima de los mandos superiores. 3.5. Se interesan solo por los resultados y no por los procesos.	

2. DESEMPEÑO DIRECTIVO	1. Planificación institucional participativa	1.1 Conduce la planificación institucional de modo participativo. 1.2 Diseña instrumentos de gestión escolar. 1.3 Aplica las teorías de la planificación estratégica. 1.4 Desarrolla una gestión eficaz y transparente. 1.5 Inspira liderazgo y autoridad en el proceso de planificación.	Nivel: 5. Excelente 4. Muy Bueno 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente
	2. Participación democrática de los actores educativos	2.1 Promueve mecanismos de organización institucional. 2.2 Genera un clima escolar positivo. 2.3 Maneja estrategias de solución de conflictos. 2.4 Promueve la participación de las familias en la gestión. 2.5 Promueve el trabajo en equipo en la gestión educativa.	
	3. Condiciones operativas para el aprendizaje	3.1 Gestiona el uso óptimo de la infraestructura y los recursos. 3.2 Gestiona el uso óptimo del tiempo en la IE. 3.3 Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros. 3.4 Gestiona estrategias de prevención del riesgo. 3.5 Dirige estratégicamente el equipo administrativo.	
	4. Evaluación de la gestión institucional	4.1 Gestiona la información para la toma de decisiones. 4.2 Implementa estrategias de gestión transparente. 4.3 Conoce y aplica con racionalidad los instrumentos de evaluación. 4.4 Conduce los procesos de autoevaluación y mejora continua. 4.5 Comunica los resultados de la evaluación para retroalimentación.	
	5. Promoción de la comunidad de aprendizaje	5.1 Gestiona oportunidades de formación continua para docentes. 5.2 Genera mecanismos de trabajo colaborativo en la IE. 5.3 Estimula a las iniciativas docentes. 5.4 Estimula a las iniciativas de los estudiantes y padres de familia. 5.5 Genera una comunidad de aprendizaje colaborativo.	
	6. Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos	6.1 Orienta al equipo docente en la planificación curricular. 6.2 Propicia una práctica docente en el aprendizaje colaborativo. 6.3 Orienta el uso de estrategias y de recursos para el aprendizaje. 6.4 Monitorea el proceso de evaluación de los aprendizajes. 6.5 Retroalimenta la gestión de calidad de los procesos pedagógicos.	

1.2. Antecedentes

a) Del contexto internacional

Acuña y Bolívar (2019) en un estudio refieren que el liderazgo de los directivos de las instituciones involucra un dinamismo encaminado hacia la promoción y desarrollo, que se ven reflejado a la hora de gestionar. Además, el mejor estilo de liderazgo que debe tener un directivo es el democrático, pues de todos es el más completo para ver mejores resultados en las instituciones educativas, impactando positivamente en la calidad educativa; y genera un mejor ambiente en la comunidad educativa, dando la oportunidad de participación a todos los que la conforman, aumentando el nivel de creatividad y de competitividad entre los directivos.

Bravo (2017) hizo un estudio con el objetivo contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de los procesos en el campo práctico en el Liceo Ignacio Carrera Pinto de San Vicente de Tagua; concluyendo que, el director es un agente de cambio, porque posee la pericia para detectar las necesidades del colegio en función de los alumnos, docentes y centros comunitarios, y proponer planes de acción efectivos que siempre

intentan superar las dificultades existentes; además potencia y fortalece, a través de cursos de perfeccionamiento a sus docentes, para que desarrollen sus capacidades y habilidades en función de los aprendizajes de los alumnos; además, en lo pedagógico realiza un seguimiento y evaluación de las metas institucionales periódicamente, lo cual le permite tomar decisiones y dar operabilidad a las estrategias y acciones pedagógicas que son aplicadas por los docentes hacia los alumnos bajo el acompañamiento de la unidad técnica pedagógica. Los docentes, al participar en los cursos de perfeccionamiento actualizan sus conocimientos para mejorar sus clases.

Sierra (2016) en un estudio de enfoque cualitativo refiere que, el liderazgo educativo se construye en la relación de todos los elementos expresados y en la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de sus líderes y la cohesión entre la visión de futuro de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo humano de las personas que la componen. Además, el liderazgo educativo tiene que ver con las personas y sus comportamientos frente a sus cualidades, características y competencias de los líderes a nivel individual, proyectándose en toda la organización educativa; por tanto, las competencias directivas refuerzan el liderazgo educativo representado en los líderes, por tanto, promueven la calidad educativa y la eficiencia en sus procesos.

Thorne (2016) en un estudio con diseño descriptivo correlacional manifiesta que, existe una relación directamente proporcional entre la comunicación organizacional y la gestión directiva, de tal manera que en la medida en que una de ellas mejore, la otra también se ve afectada de una manera considerable, entonces, la comunicación organizacional determina de modo moderado al 0,521 como factor de correlación de la gestión directiva en la institución educativa.

Urizar (2016) en su estudio concluye que, el estilo de liderazgo que predomina en Restaurante Don Carlos de Cobán Alta Verapaz, es el Autocrático (orientado hacia la tarea), por ello que sugirió implementar charlas, motivaciones y capacitaciones para fomentar la participación y trabajo en equipo entre los colaboradores.

Rivera & Cavazos (2015) en un estudio de enfoque cualitativo refieren que, el papel del liderazgo escolar en el desarrollo de la gestión de las instituciones educativas, así como en el establecimiento de estrategias de aprendizaje contribuye a la generación de una alta eficiencia educativa. Por otro lado, las características de los estilos de

liderazgo de los directivos de las instituciones de educación media superior y tecnológica son producto de condiciones socio históricas, generadas a través del tiempo y que influyen en la eficiencia de su gestión escolar.

Rojas & Gonzales (2015) en un estudio de tipo aplicativo y de nivel descriptivo se propusieron diseñar e implementar una estrategia de gestión educativa que contribuya a formar líderes para transformar la convivencia escolar en la Institución Educativa Distrital Eduardo Umaña Luna de Bogotá, concluyendo que, al interior de las escuelas sí es posible transformar los niveles de convivencia, con un trabajo articulado, promoviendo actividades artísticas y en eventos culturales, permitiendo resignificar el proyecto de vida de los participantes, en pro de la formación de líderes como gestores de transformación de su entorno educativo.

Benjumea, Lancheros y Zarate (2015) en un estudio de corte cualitativo trataron temas como: la gestión en el marco de lo público, el rol de la dirección, el contexto local y su incidencia en la gestión directiva. Concluyen que, la escuela y la gestión directiva se encuentra permeada por factores que la hacen compleja: comprensiones de lo público, identidades de los sujetos, características del contexto, configuraciones de los directivos docentes y las políticas educativas. La gestión se configura entre tensiones relacionadas con las regulaciones de la política, las funciones, las subjetividades de los actores y los contextos particulares. La comprensión de la gestión debe superar lo administrativo y organizacional incluyendo elementos sociales, políticos, culturales, económicos y psicológicos. Las características de lo local sólo incrementan tiempos para su atención disminuyendo su efectividad, no obstante, los factores que complejizan la gestión son similares para todos los casos.

Rivera (2015) en un trabajo doctoral concluye que, en el 100% de las organizaciones del estudio (58) existen los valores corporativos estratégicos como parte de la plataforma estratégica; estos surgen de la implementación del sistema de gestión de calidad en las organizaciones educativas de Manizales: empoderamiento, liderazgo, gestión por resultados, organización, libertad en la toma de decisiones, comunicación efectiva, aprendizaje colectivo, interacción social, cultura de la medición, sentido de pertenencia, emprendimiento, compromiso con el cliente, excelencia en los procesos, pensamiento sistémico, servicio al usuario, seguimiento y autocontrol; estos permiten la apropiación, difusión y transformación de la cultura organizacional, motivo por el

cual, la institución educativa debe invertir en las personas (talento humano) para que sea reconocido, motivado, estimulado, más organizado, equitativo y equilibrado en sus funciones, respecto de sus habilidades.

Raxuleu (2014) en un estudio de nivel descriptivo refiere que, los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo directivo escolar. Además, menciona que, existe una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente, porque el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción afecta o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas.

Costa (2013) en un estudio descriptivo refiere que, el empleo de la motivación, potenciación del sentido de identidad, conocimiento y difusión de la filosofía institucional, establecimiento de hábitos, uso del control como medida de retroalimentación, vivencia de valores y desarrollo de lealtad, han sido gestionados parcialmente, observándose un crecimiento medianamente aceptable, ya que son vivenciados por un poco más de la mitad de padres de familia investigados.

Ayoub (2010) en un estudio de enfoque cuantitativo concluye que, el liderazgo es un fenómeno presente en el sector público, siendo el estilo transformacional el más utilizado por los funcionarios federales, seguido del transaccional y el menos utilizado el estilo de liderazgo pasivo evasivo. Los análisis de correlación y regresión lineal simple confirman significativamente que, los comportamientos transformacionales, más que los transaccionales, incrementan el desempeño de los funcionarios y la utilización de comportamientos pasivo-evasivos lo disminuyen.

Chamorro (2005) en un estudio de tipo básico y descriptivo tuvo como finalidad el análisis de las variables relacionadas con los distintos estilos de liderazgo definidos en el trabajo; y concluye que, el liderazgo transformacional contribuye a promover la excelencia en los centros educativos con buena dirección, relaciones sociales e interpersonales, y conocimientos expertos en su área de trabajo. Por otro lado, la relación de liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que los directores/as líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la escuela para alcanzar propósitos previamente consensuados.

b) Del contexto nacional

Vila (2018) en un estudio correlacional refiere que, existe una correlación positiva de 0.810 entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en las IIEE Públicas de nivel primaria en el distrito de Comas de la jurisdicción UGEL 04, en el año 2018.

Llanos (2017) en el estudio de tipo básico y de diseño correlacional concluye que, existe relación positiva y alta entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria de las Instituciones educativas de la Red N° 04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017 con un valor de Rho Spearman de 0.788.

Valencia (2017) en el estudio de tipo básico y de diseño curricular concluye que, la gestión educativa se relaciona significativamente con el liderazgo de los directores de las instituciones educativas del nivel de educación inicial de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016.

Changanaqui y Huapaya (2017) en un estudio correlacional refieren que, existe relación significativa entre la calidad de gestión educativa y los estilos de liderazgo directivo ($p=0.00$). El estilo de liderazgo que predomina es el Transformacional con un 59.77% y el nivel de calidad de gestión educativa es de logrado con un 47.7% de aceptabilidad. El estilo Correctivo/evitador se relaciona positivamente con cada una de las dimensiones de la calidad de gestión educativa ($p=0.00$).

Cárdenas (2017) en un estudio correlacional transversal-descriptivo concluye que, existe una relación directa y significativa entre habilidades sociales y desempeño docente en las instituciones educativas primarias de Tayacaja - Huancavelica, según coeficiente de correlación de Pearson $r= 0,72$, lo que indica que a mayor nivel de habilidades sociales en los docentes, corresponde mejor nivel de desempeño docente y; a menor nivel de habilidades sociales en los docentes corresponde menor nivel de desempeño docente; además, el 50% de docentes presentan un nivel Medio en las habilidades sociales, el 40% nivel Alto y sólo el 10% tienen un Bajo nivel.

Montero (2017) en un estudio descriptivo refiere que, el estilo de liderazgo que prevalece en el equipo directivo del IESTFFAA es el estilo Transaccional con un promedio de 4.0, el transformacional con 3,99; y el instruccional con 3,97.

Esparza (2016) en una investigación descriptiva refiere que, prevalece el estilo de liderazgo de equipo; el desempeño laboral fue bueno en un 46.4%, el 39.3% tiene un desempeño regular; y solo el 14.3% es destacado en el área de contabilidad.

Del Carpio (2015) en una investigación de diseño correlacional concluye que, el estilo de gestión tiene relación significativa con el liderazgo directivo: dimensión estilo autoritario coercitivo en los docentes de la Institución Educativa N° 2073 Ricardo Bertín del distrito del Rímac con coeficiente de correlación de Pearson de 0,39. La gestión pedagógica curricular tiene relación significativa con el liderazgo directivo: dimensión estilo autoritario benevolente en los docentes. La gestión administrativa de recursos y talento humano tiene relación significativa con el liderazgo directivo: dimensión estilo consultivo en los docentes. La gestión con la comunidad no tiene relación significativa con el liderazgo directivo: dimensión estilo participativo en los docentes de la institución educativa.

Sorados (2015) en un estudio de enfoque cualitativo investigó a 83 docentes de dos instituciones educativas, 36 de la institución Romeo Luna Victoria y 47 de la institución Manuel González Prada; concluyendo que, el liderazgo del director enfoca el rumbo de la institución educativa, proyectándose al cumplimiento de los objetivos institucionales y el servicio hacia la comunidad, hecho que permite lograr una mejor gestión educativa con liderazgo del director.

Chipana (2015) en un estudio de diseño descriptivo correlacional concluyó que, existe una relación directa y positiva entre la gestión pedagógica con la calidad educativa en las unidades de gestión educativa local de estudio, según la prueba estadística de Chi Cuadrada con un valor de $X^2 = 48,879$.

Idone (2012) en un estudio de tipo básico y nivel descriptivo concluye que, en el estilo de liderazgo democrático del director, el 17.1% está en desacuerdo, el 51.2% está medianamente de acuerdo y el 31.7% está de acuerdo que el director ejerce el estilo de liderazgo democrático desde la percepción docente.

Reyes (2012) en un estudio de diseño correlacional concluyó que, el desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización; por tanto, el liderazgo del director



constituye un aspecto más. Por otro lado, no existe relación significativa entre la percepción del liderazgo participativo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman.

Zárate (2011) en una investigación correlacional concluye que, existe una alta relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria según los docentes según Chi cuadrado de 27.13; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones: Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

En la última centuria casi todas las organizaciones del contexto público como privado han cambiado, respecto a su estructura organizacional, dinámica y otros aspectos; pero, la institución educativa como organización social poco o nada ha cambiado a la actualidad, porque esta mantiene su estructura histórica y social tradicional; destacándose una precariedad en cuanto a su institucionalidad, gestión y de logística, los cuales hacen que la educación básica en el país continúe en un estado calamitoso.

Cassasús (2000) manifiesta que la gestión educativa es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, estrategias, sistemas, estilos, capacidades, personas y los objetivos de la organización; según el autor, la gestión educativa es la capacidad de articular los recursos de que se disponen a fin de lograr lo que se desea. Para Gimeno (2002), la gestión es el conjunto de servicios que prestan las personas, como componentes de las organizaciones o elementos de todo un sistema.

La gestión escolar no es una práctica única del equipo directivo de la institución educativa, sino que además intervienen en ella, los otros agentes de la educación: docentes, estudiantes y padres de familia, quienes ejercen su compromiso y acción en equipo para una educación de verdadera calidad, permitiendo la transformación de la sociedad; en ese sentido, los directivos, el personal administrativo, los docentes, los alumnos, el personal de servicios sociales, y otros grupos colaboradores, aliados a la institución educativa asumen el compromiso y el reto de la gestión educativa.

Según la literatura acerca de gestión educativa se sabe que, en el Perú, el diseño organizacional de la institución educativa aún tiene brecha entre la forma de concebir la educación y la demanda educativa del siglo XXI (Ministerio de Educación, 2015).

La gestión educativa en el Perú y de modo particular en el ámbito de la región del Cusco es percibida y calificada de modo deficiente y tal vez en algunos casos de regular por parte de la sociedad, porque los directivos y docentes de las instituciones educativas, en su mayoría demuestran escasas de liderazgo directivo y pedagógico.

En una entrevista no formal efectuada en setiembre de 2018 a un grupo de docentes de dos instituciones educativas, una del nivel primaria y otra de educación secundaria de la ciudad de Sicuani, provincia de Canchis (Cusco) acerca de gestión educativa que desarrollan los directores de estas instituciones; los docentes en su mayoría calificaron de nivel regular a deficiente, la gestión de la institución educativa.

Según los resultados de esta entrevista y la información en base a la experiencia como docente se sabe que, en la mayoría de las instituciones educativas de gestión estatal de la ciudad de Sicuani existen dificultades en la gestión educativa; probablemente debido al escaso liderazgo del personal directivo de las mismas, el clima laboral poco favorable, infraestructura educativa, equipamiento y mobiliario insuficiente; y entre otros factores similares que repercuten negativamente en la gestión educativa.

El problema descrito en el párrafo precedente de seguir así, ocasionará consecuencias negativas en el desempeño directivo, desempeño docente y sobre todo en el desempeño académico de los estudiantes; por tanto, se requiere investigar las causas, y en función a ellos plantear estrategias para mejorar la gestión institucional.

2.2. Enunciados del problema

2.2.1. Pregunta general

- ¿Cuál es el grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis, Cusco en el año 2019?

2.2.2. Preguntas específicas

- A. ¿Cuál es el estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, desde la percepción de los docentes?
- B. ¿Cuál es el nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, desde la percepción de los docentes?

2.3. Justificación

La investigación se desarrolla con el propósito de: primero, identificar el estilo de liderazgo frecuente; y segundo, determinar el nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, provincia de Canchis (Cusco); desde la percepción de los docentes. En base a los resultados de las variables de estudio referidos, consecuentemente establecer el grado de relación entre las mismas.

Los estilos de liderazgo y el desempeño directivo son asuntos de coyuntura y de importancia en el contexto de la gestión de la institución educativa, motivo por el cual la investigación se hace necesario para diagnosticar la situación actual de la gestión educativa en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, de la provincia de Canchis, región Cusco en el año escolar 2019.

La educación en el Perú y en particular en el ámbito de la región del Cusco, en la actualidad atraviesa un sinnúmero de cambios, sustentadas en nuevos paradigmas, enfoques y modelos educativos, los cuales permiten adoptar también, nuevos conceptos, políticas y estrategias en el marco del desarrollo de la educación.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo, en el Perú es una guía o modelo de gestión escolar, centrado en el aprendizaje y el liderazgo pedagógico del equipo directivo de la institución educativa que tiene el propósito de contribuir al buen logro de los aprendizajes de los estudiantes; y el desarrollo de la institución.

El estudio pretende hacer un diagnóstico como se manifestó, respecto al tema de gestión educativa y en particular en relación a estilos de liderazgo y desempeño directivo en el contexto de las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del ámbito urbano de Sicuani; datos que nos permitirán plantear fundamentos y estrategias a fin de mejorar el desempeño de funciones de dirección y docente a la vez en el marco de la mejora del servicio educativos en términos de calidad.

Es importante destacar que, las evidencias manifestadas a modo de conclusiones del estudio permitirán diseñar y proponer estrategias de acción conjunta que permitan en el campo de la gestión escolar, el buen desempeño laboral del director; y en particular el buen desempeño académico de los estudiantes de las instituciones educativas.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Establecer el grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis, Cusco en el año 2019.

2.4.2. Objetivos específicos

- A. Determinar el estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, desde la percepción de los docentes.
- B. Identificar el nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, desde la percepción de los docentes.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

El grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis, Cusco en el año 2019 es positivo media.

2.5.2. Hipótesis específicas

- A. El estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, desde la percepción de los docentes es Autoritario.
- B. El nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, desde la percepción de los docentes es Regular.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio

La investigación en el aspecto geográfico se ha desarrollado en la ciudad y distrito de Sicuani de la provincia de Canchis, región de Cusco en la república del Perú; geográficamente ubicada a una altitud de 3825 msnm; específicamente a orillas del río Vilcanota; y al extremo sureste de la República del Perú.

3.2. Población

La población de investigación conforma el total de docentes de las instituciones educativas de los niveles de educación primaria y educación secundaria de gestión pública de la ciudad de Sicuani, distrito del mismo nombre, pertenecientes a la UGEL Canchis, de acuerdo al cuadro de asignación de personal del año 2019.

3.3. Muestra

La muestra de estudio conforma 162 docentes de los niveles de educación primaria y secundaria de gestión pública de la ciudad de Sicuani, ámbito de la UGEL Canchis; seleccionados según el tipo de muestreo no probabilístico, es decir, por criterio técnico y de facilidad de acceso a la información por la autora del estudio.

La muestra del estudio se ilustra de la forma siguiente:

Instituciones educativas	Nº docentes	Total
IE. Secundaria Inmaculada Concepción	36	104
IE. Secundaria JAPAM	43	

IE. Secundaria El Amauta	25	
IE. Primaria JAPAM	24	58
IE. Primaria Integrada No 56006	16	
IE. Primaria San Felipe	18	
Total	162	162

3.4. Método de investigación

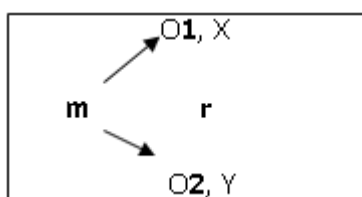
La investigación corresponde al enfoque de investigación cuantitativo, es de tipo básico o no experimental, por el nivel de conocimientos a resolverse es descriptivo.

Hernández *et al.* (2010) refieren que, la investigación no experimental consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos; y sin manipular las variables. Es importante destacar que el estudio no experimental o de tipo básico busca nuevos conocimientos y campos de estudio sin fines prácticos, por lo que recoge datos de la realidad para enriquecer el conocimiento científico.

El diseño de la investigación es descriptivo y correlacional.

Hernández *et al.* (2010) refieren que, el diseño correlacional tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos o variables de estudio en un contexto en particular.

El esquema del diseño de la investigación es el siguiente:



Leyenda:

m: Muestra

O1: Recolección de datos, variable1

O2: Recolección de datos, variable2

X: Variable 1

Y: Variable 2

r: Relación

3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Este aspecto del estudio se ilustra de la forma siguiente:

Métodos	Variables	Objetivos	Técnicas e Instrumentos	Prueba estadística	Escalas de medición
Descriptivo	1. Estilos de liderazgo	OE1. Identificar el estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, desde la percepción de los docentes.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario de estilos de liderazgo. (Fuente: Lewin, 1939)	Descriptiva, media aritmética	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi Siempre 5. Siempre
Descriptivo	2. Desempeño directivo	OE2. Determinar el nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, desde la percepción de los docentes.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario de desempeño directivo. (Fuente: Marco de Buen desempeño del directivo del MINEDU-Perú, 2015)	Descriptiva, media aritmética	
Descriptivo correlacional	1 y 2	OG. Establecer el grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis, Cusco en el año 2019.		Correlación de Rho de Spearman	<p>RANGO</p> <p>RELACION</p> <p>-0,91a -1,00 Correlación negativa perfecta</p> <p>-0,76 a -0,90 Correlación negativa muy fuerte</p> <p>-0,51 a -0,75 Correlación negativa considerable</p> <p>-0,11 a -0,50 Correlación negativa media</p> <p>-0,01 a -0,10 Correlación negativa débil</p> <p>0,00 No existe correlación</p> <p>+0,01 a +0,10 Correlación positiva débil</p> <p>+0,11 a +0,50 Correlación positiva media</p> <p>+0,51 a +0,75 Correlación positiva considerable</p> <p>+0,76 a +0,90 Correlación positiva muy fuerte</p> <p>+0,91 a +1,00 Correlación positiva perfecta</p>

3.5.1. Diseño estadístico

El diseño estadístico para el análisis de los datos de las variables de estudio 1 y 2 de modo independiente fue la estadística descriptiva (media); entre tanto, el diseño estadístico para determinar la correlación entre las dos variables de estudio fue la Correlación de Spearman, ρ (rho). La fórmula del coeficiente de Correlación de Spearman, ρ (rho) es:

$$r_R = 1 - \frac{6\sum_i d_i^2}{n(n^2-1)}$$

Según el Coeficiente de Correlación de Spearman $\rho(\text{rho})$, las escalas para establecer el grado de relación entre las variables del estudio: estilos de liderazgo y desempeño directivo fueron las siguientes:

RANGO	RELACIÓN
-0,91 a -1,00	Correlación negativa perfecta
-0,76 a -0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,51 a -0,75	Correlación negativa considerable
-0,11 a -0,50	Correlación negativa media
-0,01 a -0,10	Correlación negativa débil
0,00	No existe correlación
+0,01 a +0,10	Correlación positiva débil
+0,11 a +0,50	Correlación positiva media
+0,51 a +0,75	Correlación positiva considerable
+0,76 a +0,90	Correlación positiva muy fuerte
+0,91 a +1,00	Correlación positiva perfecta

El Coeficiente de correlación de Spearman, “ ρ ” puede tomar un valor entre +1 y -1; donde, un valor de +1 en ρ significa una Correlación positiva perfecta de rango; un valor 0 en ρ significa que no hay correlación de rangos; y un valor de -1 en ρ significa una Correlación negativa perfecta entre los rangos. Si el valor de ρ se acerca a 0, la correlación entre los dos rangos es más débil.

3.5.2. Planteamiento de la hipótesis estadística

El planteamiento de la hipótesis estadística del estudio fue:

Ho: El grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis no es positivo.

Ha: El grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis es positivo.

Nivel de Significancia. - La probabilidad de significancia o error que se eligió fue del 5%, similar a $\alpha = 0,05$

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del estudio se presentan en tablas y figuras, respectivamente de acuerdo a los objetivos: general y específicos 1 y 2 planteados; conteniendo la interpretación y la discusión correspondiente. Los resultados y la discusión se exponen a continuación:

4.1. Grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis, Cusco en el año 2019

El objetivo general de la investigación fue establecer el grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis, Cusco en el año 2019; para ello se hizo las operaciones estadísticas, considerando el cálculo del coeficiente de Correlación de Spearman, ρ (rho).

Cálculo del coeficiente de correlación de spearman, ρ (rho) entre los resultados de las variables 1: estilos de liderazgo y 2: desempeño directivo:

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

El planteamiento de la hipótesis estadística del estudio fue:

Ho: El grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis no es positivo.

Ha: El grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis es positivo.

Nivel de Significancia. - La probabilidad de significancia o error que se eligió fue del 5%, similar a $\alpha = 0,05$.

b) Prueba de la hipótesis estadística

Para la prueba de la hipótesis estadística se usó la Correlación de Spearman:

$$r_R = 1 - \frac{6\sum_i d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

c) Cálculo del coeficiente de correlación Spearman, ρ (rho)

El cálculo del coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho) entre los resultados de ambas variables de estudio se ilustra en la tabla siguiente:

Tabla 1

Grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, 2019

Correlaciones				
			Estilos de liderazgo	Desempeño docente
	Estilos de liderazgo	Coficiente de correlación	1,000	,147'
		<i>Sig. (bilateral)</i>		0,653
Rho de Spearman		N	162	162
	Desempeño docente	Coficiente de correlación	,147'	1,000
		<i>Sig. (bilateral)</i>	0,653	
		N	162	162

Fuente: Resultados de las variables de estudio 1 y 2.

d) Contraste de la prueba de hipótesis y conclusión

En la tabla que antecede se presenta los resultados del Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables de estudio: estilos de liderazgo y desempeño directivo; se advierte que, el grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis, Cusco en el año 2019 es Positivo considerable, con un nivel de significancia de 0,653; valor que se ubica en el rango de +0,51 a +0,75 que equivale a Correlación positiva considerable, según la prueba de correlación de Spearman; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de la investigación.

Discusión 1

Tal como se advierte en los resultados expuestos en la tabla que antecede; se sabe que, entre las variables de estudio estilos de liderazgo y desempeño docente existe un grado de relación positiva considerable; lo que implica que, el uso adecuado del estilo de liderazgo por el personal directivo mejora el desempeño docente en las instituciones educativas consideradas como muestra de estudio.

Los resultados del estudio coinciden relativamente con los de Thorne (2016), quien refiere que existe una relación directamente proporcional entre la comunicación organizacional y la gestión directiva, de tal manera que en la medida en que una de ellas mejore, la otra también se ve afectada de una manera considerable, entonces, la comunicación organizacional determina de modo moderado al 0,521 como factor de correlación de la gestión directiva en la institución educativa.

Vila (2018) por su lado refiere que existe una correlación positiva de 0.810 entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en las IIEE Públicas de nivel primaria en el distrito de Comas de la jurisdicción UGEL 04, en el año 2018. Y Llanos (2017) manifiesta que, existe relación positiva y alta entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria de las Instituciones educativas de la Red N° 04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017 con un valor de Rho Spearman de 0.788.

Además, Zárate (2011) en otro estudio similar concluye que existe una alta relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria según la prueba estadística del Chi cuadrado de 27.13; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones: Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo.

Entonces, según los resultados del estudio se sabe que existe relación positiva considerable entre estilos de liderazgo y desempeño directivo; lo que implica que, el directivo o el director de las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani organizan y orientan a los docentes a modo de acompañamiento y monitoreo, incidiendo en las buenas prácticas pedagógicas, a fin de que los estudiantes de las mismas aprendan y logren mejores desempeños académicos durante su formación académica.

De acuerdo a la literatura especializada expuesta en el acápite del marco teórico, se conoce que, el director de la institución educativa genera acuerdos entre los miembros

que conforman la comunidad educativa, asegurándose de que éstos se lleven a cabo con el propósito de lograr los objetivos de la planificación institucional; por tanto, se demuestra de que el directivo ejerce liderazgo a nivel de la institución y el entorno.

Daft (2006) manifiesta que el liderazgo viene a ser la relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten; por su parte, Gibson et al. (1996) refieren que, el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en sus subalternos, se caracterizan por poseer confianza en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad de comunicación empática, se consideran como agentes de cambio y mucha sensibilidad al entorno. Para el estudio por liderazgo se entiende como, la acción de influencia del líder en las personas del equipo de trabajo de la institución educativa con el propósito único del logro de objetivos y metas en común para el desarrollo institucional.

4.2. Estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, desde la percepción de los docentes

Tabla 2

Estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de Sicuani, 2019

Estilos de liderazgo	Nº docentes	%
Autoritario	50	31
Democrático	78	48
Liberal	34	21
Total	162	100

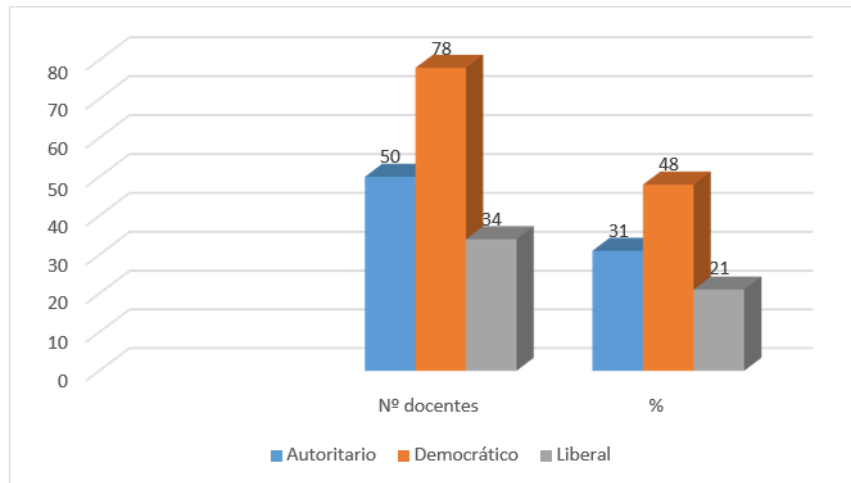


Figura 1. Estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de Sicuani.

Fuente: Tabla 2.

En la tabla 2 y figura 1 se presenta los resultados del estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis, Cusco en el año 2019. Se evidencia que, 78 docentes que representan el 48% del total refieren que el estilo de liderazgo es Democrático, el 31% que es Autoritario, mientras que el 21% que es Liberal; por tanto, el estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, desde la percepción o la opinión de los docentes es Democrático en el 48%.

Discusión 2

Los resultados del estudio relativamente guardan concordancia con los de Acuña y Bolívar (2019), quienes refieren que el liderazgo de los directivos de las instituciones involucra un dinamismo encauzado hacia la promoción y desarrollo, que se ven reflejado a la hora de gestionar. Además, el mejor estilo de liderazgo que debe tener un directivo es el democrático, porque es el más completo para ver mejores resultados en las instituciones educativas, impactando positivamente en la calidad educativa. Por su parte, Rivera & Cavazos (2015) refieren que, el papel del liderazgo escolar en el desarrollo de la gestión de las instituciones educativas, así como en el establecimiento de estrategias de aprendizaje contribuye a la generación de una alta eficiencia educativa; e Idone (2012) manifiesta que, en el estilo de liderazgo democrático del director, el 17.1% está en desacuerdo, el 51.2% está medianamente de acuerdo y el 31.7% está de acuerdo con el ejercicio del estilo de liderazgo democrático desde la percepción docente.

El estilo de liderazgo democrático es llamado también como Participativo. En el liderazgo democrático se promueve la participación de la comunidad, en el que los seguidores deciden más sobre sus funciones y tienen las suficientes libertades y competencias para tomar las decisiones, respecto a la organización (Bass, 1990).

El estudio considera que, en el liderazgo democrático o participativo se cultiva la toma de decisiones de los miembros de la organización educativa para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras; y que contribuyan al desarrollo democrático de la organización. Por otro lado, impulsa en los agentes educativos a incrementar su capacidad de autocontrol, incitándolos a asumir sus funciones con sapiencia, responsabilidad, originalidad y madurez en pro de una meta en común: el desarrollo institucional.

El estilo de liderazgo democrático; a opinión de los expertos en este tema es el más adecuado y pertinente a la gestión de una institución educativa, porque permite generar un mejor ambiente en la comunidad educativa, dando la oportunidad de participación a todos los que la conforman, aumentando el nivel de creatividad y de competitividad entre los miembros.

El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales (Chiavenato, 2006); entre tanto, al margen del concepto del liderazgo, los estilos de liderazgo vienen a ser la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores en una organización (Lussier & Achua, 2005).

El liderazgo es un aspecto importante en el contexto de las organizaciones, como es el caso de una institución educativa, en el sentido que favorece al desarrollo de las personas como elementos de la comunidad educativa. Por otro lado, el fin supremo del liderazgo es la mejora continua del proceso de aprendizaje de los estudiantes, quienes constituyen la razón de ser de las instituciones educativas. En esa magnitud, todo el personal de la institución educativa debe de aplicar las teorías y las estrategias del liderazgo directivo.

4.3. Nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, desde la percepción de los docentes

Tabla 3

Nivel de desempeño directivo en instituciones educativas de Sicuani, 2019

Niveles	Nº docentes	%
Excelente (Siempre)	10	06
Muy bueno (Casi siempre)	68	42
Bueno (Algunas veces)	58	36
Regular (Casi nunca)	26	16
Deficiente (Nunca)	00	00
Total	162	100

Fuente: Cuestionario de desempeño directivo.

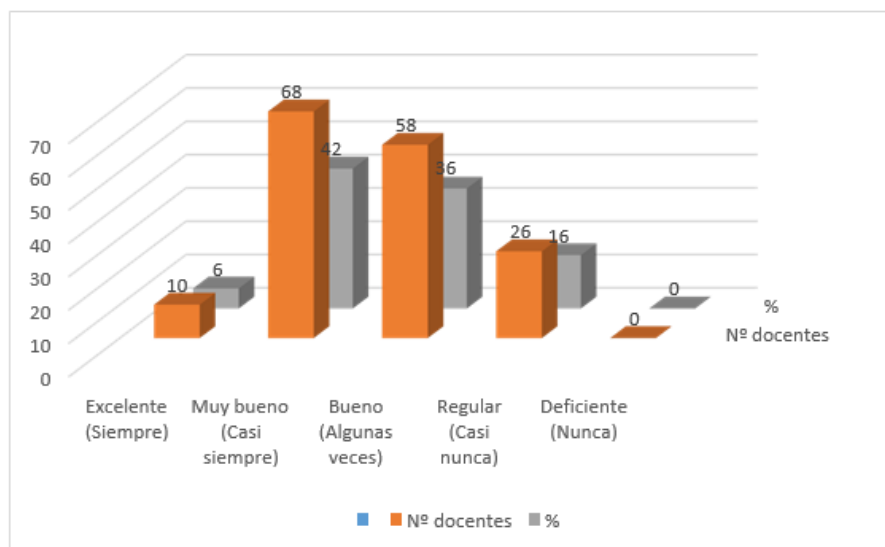


Figura 2. Nivel de desempeño directivo en instituciones educativas de Sicuani

Fuente: Tabla 3.

En la tabla 3 y figura 2 se presenta los resultados del nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani en el año 2019. Se sabe que 68 docentes que representan el 42% del total indican que el nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas es Muy bueno; 58 docentes que hacen el 36% señalan que el nivel es Bueno; 26 docentes que representan al 16% indican que es de nivel regular; 10 docentes (6%) refieren que el nivel es Excelente.

Los resultados del estudio coinciden en cierta medida con los de Raxuleu (2014), quien refiere que, los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo directivo escolar. Además, menciona que, existe una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente, porque el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción influye en el accionar pedagógico de los docentes en las aulas.

El Ministerio de Educación del Perú, con el objetivo de mejorar el aprendizaje de los estudiantes se propuso que los actores educativos encargados de la estrategia de acompañamiento pedagógico –directivos o especialistas- tengan que fortalecer las competencias pedagógicas para la acción educativa de los docentes, previa capacitación en programa de formación formadores y acompañantes pedagógicos.

El Marco del Buen Desempeño del Directivo establece como competencias de los directores, la promoción y liderazgo en la mejora de la práctica pedagógica de los docentes, así como el acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos con el fin de lograr las metas de aprendizaje fijadas; es decir, el liderazgo pedagógico del directivo se centra en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente, generándose una dinámica de interaprendizaje y la retroalimentación de la práctica pedagógica (Ministerio de Educación del Perú, 2015^a).

El Marco de Buen Desempeño del Directivo pretende un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes, con el liderazgo pedagógico del equipo directivo y la previsión de las condiciones para lograr los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todos los estudiantes; una organización escolar democrática y pertinente a las necesidades y contexto de la escuela; y una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los miembros de la comunidad educativa, las familias y la comunidad.

El Ministerio de Educación como ente rector del sistema educativo peruano es responsable de dar los lineamientos para el desarrollo del acompañamiento pedagógico, articulado a las demandas socioeducativas de cada región, de modo que contribuye al logro de los aprendizajes de los estudiantes y al fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas.

Sikula & Kenna (1989) refieren que, el desempeño viene a ser la atribución de un juicio valorativo al trabajo realizado por el empleado, con el propósito de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados. En el contexto de la gestión educativa, la evaluación del desempeño se considera como una calificación sistemática del valor que logra el trabajador (a) de la institución educativa, respecto a su trabajo.

Para la gestión educativa, una de las herramientas importantes del aspecto de la gestión de recursos humanos o gestión del talento humano es la evaluación del desempeño laboral; asunto que permite tomar decisiones oportunas y asertivas para mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución educativa.

La evaluación del desempeño laboral del director y del personal de trabajadores de la institución educativa es un aspecto importante en la gestión educativa, porque permite identificar la realidad educativa; y sobre todo constituye la base para plantear y desarrollar estrategias de mejora laboral en la institución.

Es importante destacar que, es función y deber del equipo directivo de las instituciones educativas, la promoción de las comunidades de aprendizaje, definidas como espacios educativos de interacción social entre docentes, estudiantes y miembros de la comunidad educativa con fines de aprendizaje cooperativo; donde la tecnología de la información y comunicación es un elemento aliado para el desarrollo de estas comunidades.

Eslava (2009) afirma que en la institución educativa se debe practicar el enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, de capacidades y habilidades para el logro de los resultados necesarios en el marco de las competencias.

El estudio considera importante el rol de la gestión educativa que asumen los directivos de las instituciones educativas, porque son los entes quienes en realidad influyen en el desarrollo o no de la institución educativa, de modo que su accionar debe ser impecable; demostrando en todo sentido el liderazgo pedagógico.

Es más, el liderazgo pedagógico es un nuevo enfoque de gestión escolar que implementa el Ministerio de Educación del Perú, donde el director de una institución educativa enfoca las acciones en base al liderazgo pedagógico, orientando los objetivos eminentemente



hacia los aprendizajes; generando un impacto positivo en el logro de capacidades y actitudes; y en buena cuenta el desarrollo de competencias de los estudiantes.



CONCLUSIONES

- El grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis, Cusco en el año 2019 es positivo considerable, porque se tuvo un valor de significancia de 0,653 puntos según la prueba de correlación de Rho de Spearman; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de la investigación.
- El estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Cusco en el 2019 desde la percepción de los docentes es Democrático, según la opinión del 48% de los docentes encuestados.
- El nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Cusco en el 2019 desde la percepción de los docentes es Muy bueno, según la opinión del 42% (mayoría) de docentes encuestados.



RECOMENDACIONES

- A las autoridades, docentes y estudiantes de las instituciones educativas del nivel de educación primaria y secundaria de gestión pública de la ciudad de Sicuani, provincia de Canchis, región de Cusco para que promuevan y participen de eventos de fortalecimiento de capacidades en materia de liderazgo pedagógico para que su desempeño como directivo y docente sea eficiente y eficaz en favor de los estudiantes.
- A los docentes de las instituciones educativas del ámbito distrital de Sicuani y provincial de Canchis a asumir actitudes de cambio en su desempeño docente; es decir reorientar su trabajo pedagógico con el propósito de realizar un servicio educativo de calidad y pertinente; y así mejorar el desempeño académico de los estudiantes.
- A los directivos de las instituciones educativas del nivel de educación primaria y secundaria de gestión pública de la ciudad de Sicuani, provincia de Canchis, región de Cusco a que mejoren su desempeño laboral, de modo que contribuya al desarrollo de acciones académicas y administrativas de las instituciones educativas, motivo del estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional un enfoque aplicado*. México: Cengage Learning.
- Acuña, A. I & Bolívar, C. M. (2017). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa* (tesis de maestría). Universidad de la Costa. Barranquilla, Colombia.
- Alvira, F. (1991). *Metodología de la evaluación de programas*. Madrid: C.I.S.
- Arranz, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Aubert, A., García, C., y Racionero, S. (2009). *El aprendizaje dialógico*. En: *Cultura y Educación*, 21 (2), 129-139.
- Ayoub, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana* (tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. España.
- Bass, B. (1990). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Benjumea, H.; Lancheros, N. y Zarate, N. (2015). *La gestión directiva en las instituciones educativas del sector oficial: configuraciones emergentes y complejas* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 9(2), 9- 33.
- Bravo, C. R. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y buenas prácticas de gestión escolar en Colegio Municipal de la VI Región* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago.
- Cárdenas, R. (2017). *Habilidades sociales y desempeño docente en instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Colcabamba de Tayacaja* –

- Huancavelica* (tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo.
- Cardona, J. (1994). *Metodología innovadora de evaluación de centros educativos*. Madrid: UNED.
- Casassus, J. (2004). *Descentralización de la gestión a las escuelas y calidad de educación: Mitos o Realidades*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Casassús, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América latina*. UNESCO.
- Changanaqui, M. I. & Huapaya, G. (2017). *Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas* (tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat. Lima.
- Chamorro, D. J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a* (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. España.
- Chiavenato, A. (2006). *Introducción a la teoría de la administración*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, A. (2009). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chipana, M. (2015). *Gestión pedagógica y la calidad educativa en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro – 2013* (tesis doctoral). Universidad Andina NCV de Juliaca, Perú.
- Costa, F. (2013). *La gestión y liderazgo del directivo, y la cultura de participación de los padres de familia del centro de audición y lenguaje CEAL de la ciudad de Loja, período 2011-2012* (tesis de maestría). Universidad de Loja. Ecuador.
- Cronbach, L. (1968). *Fundamentos de la exploración psicológica*. La Habana: Instituto Cubano del Libro.
- Cuesta, A. (1999). *Tecnología de la gestión de recursos humanos*. La Habana: Academia.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thompson.
- Del Carpio, J. L. (2015). *Relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la Institución Educativa N° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac* (tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación. Lima, Perú.

- Elboj, C. & Oliver, E. (2003). *Las comunidades de aprendizaje: Un modelo de educación dialógica en la sociedad del conocimiento*; en Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 17(3), (2003), 91-103; ISSN 0213-8464
- Elizondo, A. (2005). *La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- Esparza, A. F. (2016). *Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocío S.A. Año 2016 – Trujillo* (tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.
- Fernández, M. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Síntesis.
- Flecha, R. (2009). *Cambio, inclusión y calidad en las comunidades de aprendizaje*. En: Cultura y Educación, 21 (2), 157-169.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Gimeno, J. (2002). *Educar y convivir en la cultura global*. Madrid: Morata.
- Gimeno, J. (1994). *El curriculum: ¿los contenidos de la enseñanza o un análisis de la práctica?* Madrid: Morata.
- Gómez-Rada, C. A. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol.2 (nº2), pág. 61-77.
- Harper y Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Gaceta de Negocios.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hodgets, R. (1992). *Comportamiento de las organizaciones*. México: McGraw Hill Idone,
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.

- Llanos, R. F. (2017). *Gestión directiva y práctica pedagógica de docentes de la Red educativa 04-UGEL 07, Santiago de Surco- 2017* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima.
- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Facultad de Filosofía de la UBA, 195.
- Lussier, R. & Achua, Chr. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México DF: Cengage.
- Ministerio de Educación del Perú. (2002). *Aprueban disposiciones complementarias de las Normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos*. Resolución Ministerial 168-2002-ED, 14 de marzo del 2002. En Normas Legales 7935. Diario Oficial El Peruano. Congreso de la República.
- Ministerio de Educación del Perú. (2003). *Ley General de Educación*. Ley 28044. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación del Perú. (2005). *Plan Nacional de Educación 2005-2015 Perú, Hacia una educación de calidad con equidad*. Lima.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Ley de Reforma Magisterial*. Ley 29944. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación del Perú. (2015). *Marco de buen desempeño del directivo*. Lima. Ministerio de Educación del Perú. (2015a). *Compromisos de Gestión Escolar*. Lima.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). R. S. G. N° 008-2016-MINEDU, *Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la Educación Básica*. Lima.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016a). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima.
- Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

- Montero, S. (2017). *Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de las Fuerzas Armadas IESTPFFAA* (tesis de maestría). Universidad de Piura.
- Murillo, F. J. (2008). *Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe. En Rosa Blanco (Coord.) Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y El Caribe* (pp. 17-47). Santiago: Orealc-Unesco; LLECE.
- Murillo, F. J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. En Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 11-24.
- Popham, W. J. (1980). *Problemas y técnicas de la evaluación educativa*. Madrid: Anaya.
- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente* (estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.) (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa.
- Reyes, N. T. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao* (tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Rivera, J. (2015). *Comprensiones epistémicas, conceptuales y metodológicas que fundamentan la relación entre los valores estratégicos institucionales y los sistemas de gestión de las instituciones educativas de básica y media de la ciudad de Manizales* (tesis doctoral). Universidad de Salamanca, España.
- Rivera, J. M. & Cavazos, J. (2015). *La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica (CETIS y CBTIS) del estado de Tlaxcala*. Universidad Popular Autónoma Estado de Puebla, México. En Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo Vol. 6, Núm. 11.

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2013). *Administración*. Un empresario competitivo. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (1988). *Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas*. Serie Capacitación Integral. México: Manual moderno.
- Rojas, N. & Gonzales, I. A. (2015). *Estrategia de gestión educativa para transformar la convivencia en el Colegio Eduardo Umaña Luna de la localidad Octava de Kennedy* (tesis de maestría). Universidad Libre. Bogotá.
- Romero, O. (1993). *Liderazgo motivacional: concepción y aplicación en la industria*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 12 (2), 109-125.
- Rosales, C. (1990). *Evaluar es reflexionar sobre la enseñanza*. Madrid: Narcea. Sánchez.
- Santos, M. A. (1988). *Patología general de la evaluación educativa*. En *Infancia y aprendizaje* (41), 143-158.
- Senge, P. (1990). *La Quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica/Vergara.
- Sikula, A. F. & Kenna, J. F. (1989). *Administración de recursos humanos: Conceptos prácticos*. México: Limusa.
- Sierra, G. M. (2016). *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible* (artículo científico). En *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible* Bogotá, pp.111-128.
- Sorados, M. M. (2015). *El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local No 07- San Borja-Lima* (tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación. Lima, Perú.
- Stoll, L. (2005). *Creando y manteniendo comunidades de aprendizaje profesional efectivas*. En: <http://www.fracasoescolar.com/conclusions2005/stoll.pdf> 01-04-20



- Suchman, E. A. (1967). *Evaluation research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs*. New York: Russell Sage Foundation.
- Tamayo, A. (2016). *La evaluación: concepciones, tensiones y posibilidades. presentación de seminario en UPN*. Bogotá., Colombia.
- Thorne, R. A. (2016). *La comunicación organizacional y la gestión directiva en la Institución Educativa INOBASOL de Soledad* (tesis de maestría). Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Touraine, A. (2005). *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*. Barcelona: Paidós.
- Tyler, R.W. (1967). *Changing concepts of educational evaluation*, en Stake, R. E. (Com.): *Perspectives of Curriculum Evaluation*, vol 1. New York: Rand Mc Nally.
- Valencia, E. (2017). *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016* (tesis de maestría). Universidad nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima.
- Ventosa, V. (2002). *Desarrollo y evaluación de proyectos socioculturales*. Madrid: CCS.
- Vila, H. K. (2018). *Liderazgo directivo y Gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria de la UGEL N° 04 – Comas, 2018* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima.
- Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.



ANEXOS

Anexo 1. CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones:

Estimado señor (a) docente lea los siguientes enunciados y luego marque en el cuadrilátero con una X la alternativa que considere pertinente.

Nº	ENUNCIADOS	CATEGORIAS				
		1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.					
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.					
3	Las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.					
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.					
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.					
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.					
7	Castigar la desobediencia conforme a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.					
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.					
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.					
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.					
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.					
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.					
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.					
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.					
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.					
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.					
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.					
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.					
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.					
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y la dirección personal.					
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.					

22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.				
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.				
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.				
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.				
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.				
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.				
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.				
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.				
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.				
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.				
32	Para ventilar los problemas de trabajo en asambleas son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando.				
33	El jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.				

FICHA DE CALIFICACIÓN

Instrucciones:

- En el cuadro siguiente coloque un círculo en los ítems marcados como: 4. Casi siempre o 5. Siempre, respectivamente; de ser lo contrario 1. Nunca, 2. Casi nunca y 3. Algunas veces, no coloque el círculo.
- Luego sume el número de círculos colocados de cada columna; así se podrá observar la mayor frecuencia del estilo de liderazgo.

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
Total=	Total=	Total=

Leyenda:

- Estilo 1 : autoritario
Estilo 2 : democrático
Estilo 3 : laissez faire o liberal.

Vea cuál estilo predomina y con qué frecuencia

Anexo 2. CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

Instrucciones:

Estimado (a) docente, lea atentamente el contenido del cuestionario y atendiendo a cómo se siente usted, respecto a los distintos aspectos encuestados responda marcando con una X en alguna de las opciones siguientes:

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

ÍTEMS	CATEGORIAS				
	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
1. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA					
1. Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.					
2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.					
2. PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA DE LOS ACTORES EDUCATIVOS					
3. Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					
4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.					
5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					
6. Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.					

3. CONDICIONES OPERATIVAS PARA EL APRENDIZAJE					
7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.					
8. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.					
9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.					
10. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.					
11. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.					
4. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL					
12. Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.					
13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.					
14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.					
5. PROMOCIÓN DE LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE					
15. Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.					
16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.					
17. Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.					
6. GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS					
18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.					
19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.					
20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.					
21. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.					

Fuente: Marco de Buen desempeño del directivo del MINEDU- Perú (2015).