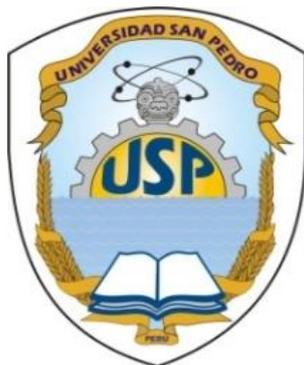


**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**  
**FACULTAD DE EDUCACION Y HUMANIDADES**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Liderazgo Directivo y Desempeño Docente de Pregrado**  
**Universidad San Pedro Filial Lima 2017**

**Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación con Mención**  
**en Docencia Universitaria y Gestión Educativa**

**Autor:**

**Castillo Briones, Ivonne Yanetd**

**Asesor:**

**Dr. Cueva Valverde, William Honorio**

**Chimbote – Perú**

**2018**

## INDICE

Palabras Clave.....	iv
Título.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Antecedentes y fundamentación científica.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2. Fundamentación Científica.....	12
<b>1.2. Justificación de la Investigación.....</b>	<b>30</b>
<b>1.3. Problema.....</b>	<b>31</b>
1.3.1. Descripción del Problema.....	31
1.3.2. Planteamiento del Problema.....	32
<b>1.4. Conceptualización y Operacionalización de las variables.....</b>	<b>32</b>
1.4.1. Definición Conceptual.....	32
1.4.2. Definición Operacional.....	33
<b>1.5. Hipótesis.....</b>	<b>35</b>
<b>1.6. Objetivos.....</b>	<b>35</b>
1.6.1. Objetivo General.....	35
1.6.2. Objetivos Específicos.....	35
<b>II. MATERIAL Y MÉTODOS.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1. Tipo y diseño.....</b>	<b>36</b>
2.1.1. Tipo de Investigación.....	36
2.1.2. Diseño de Investigación.....	36
<b>2.2. Población y Muestra.....</b>	<b>37</b>
2.2.1. Población.....	37
2.2.2. Muestra.....	37
2.2.3. Unidad de Análisis.....	37
<b>2.3. Técnica e instrumento de recolección de datos.....</b>	<b>38</b>
2.3.1. Técnica.....	38
2.3.2. Instrumento.....	38
<b>2.4. Procesamiento y análisis de la información.....</b>	<b>39</b>
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>

<b>IV. ANALISIS Y DISCUSIÓN</b> .....	57
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	61
<b>5.1. Conclusiones</b> .....	61
<b>5.2. Recomendaciones</b> .....	62
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	63
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	64
<b>ANEXOS</b> .....	68
<b>ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA</b> .....	69
<b>ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA</b> .....	70
<b>ANEXO 3: CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL LIDERAZGO DIRECTIVO</b> .....	71
<b>ANEXO 4: CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE</b> .....	73

## Palabras Clave

<b>Tema</b>	Liderazgo Directivo
<b>Especialidad</b>	Gestión educativa

## Keywords

<b>Topic</b>	Directive Leadership
<b>Specialty</b>	Education management

LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE DE PREGRADO  
UNIVERSIDAD SAN PEDRO FILIAL LIMA 2017.

DIRECTIVE LEADERSHIP AND TEACHING PERFORMANCE UNIVERSITY  
UNDERGRADUATE SAN PEDRO FILIAL LIMA 2017.

## Resumen

El propósito de la investigación fue averiguar la manera por la cual ocurren dos aspectos cruciales en las instituciones universitarias referidos al liderazgo directivo y el desempeño docente. Por ello, su objetivo fue establecer la relación entre liderazgo directivo y el desempeño docente de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima 2017.

Estudio descriptivo correlacional no experimental, tuvo una población de investigación a 37 docentes, 5.41 % son de la carrera profesional de Administración, el 8.11 % de la carrera profesional de Enfermería y Terapia Física y Rehabilitación, el 18.92% de la carrera profesional de Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica y el 48.61% corresponden a la carrera profesional de Farmacia y Bioquímica, en su mayoría son docentes con el grado de maestro (94.59 %) y doctores (5.41 %).

Después de haber realizado la prueba de correlación de Spearman, los resultados obtenidos arrojan un  $r_s = 0.069$ , por lo tanto, al ser un coeficiente de correlación muy bajo se concluye que no existe una relación lineal directa entre liderazgo directivo y desempeño docente de la Universidad San Pedro Filial Lima.

## **Abstract**

The purpose of the research was to find out the way in which two crucial aspects occur in the university institutions referred to the directive leadership and the teaching performance. Therefore, its objective was to establish the relationship between managerial leadership and the undergraduate teaching performance of the Universidad San Pedro Filial Lima 2017.

Non-experimental correlational descriptive study, had a research population of 37 teachers, 5.41% are from the professional career of Administration, 8.11% of the professional career of Nursing and Physical Therapy and Rehabilitation, 18.92% of the professional career of Clinical Laboratory and Pathological Anatomy and 48.61% correspond to the professional career of Pharmacy and Biochemistry, most of them are teachers with the degree of teacher (94.59%) and doctors (5.41%).

After having performed the Spearman correlation test, the results obtained show a  $r_s = 0.069$ , therefore, being a very low correlation coefficient, it is concluded that there is no direct linear relationship between managerial leadership and the university's teaching performance. San Pedro Filial Lima.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el liderazgo es un tema que ha sido estudiado ampliamente por diversos autores, quienes han aportado desde los diferentes enfoques, múltiples conceptos que han ayudado a consolidar el presente trabajo de investigación. Su estudio se ha convertido en uno de los principales argumentos de la literatura empresarial y en una de las mayores preocupaciones de las organizaciones educativas.

Es de suma importancia resaltar en el ámbito nacional e internacional que se viene priorizando el desarrollo y la mejora continua en el sector educativo, teniendo como protagonistas a los líderes quienes son los principales gestores dentro de las Instituciones educativas identificando los logros y deficiencias del sector en la que se desenvuelven. “Los gobiernos de todo el mundo están dedicando más recursos que nunca al desarrollo de líderes en las escuelas. Miembros del mundo de los negocios, siempre entusiasmados con el romance del liderazgo, piensan que los problemas de los colegios coinciden con deficiencias en sus líderes” (Mulford, 2006, p.2).

Dentro de un contexto educativo es fundamental e indispensable tener un líder que cuente con un estilo que realice y alcance las metas dentro de su propuesta educativa. En consecuencia, el líder es la persona que tiene características y cualidades que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana, profesional o personal. Estas son las cualidades que debe poseer un líder.

### 1.1. Antecedentes y fundamentación científica

#### 1.1.1. Antecedentes

##### 1.1.1.1. Antecedentes Internacionales

Raxuleu, M. (2014), defiende la tesis titulada: *Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente – estudio realizado con directores y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar N° 07-06-03 del Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá Guatemala C.A.*, esta investigación tuvo como objetivo describir la vinculación

entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente en los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03, Aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, La Metodología de investigación utilizada es de tipo cuantitativo y su diseño es descriptivo, la población estuvo conformada por 347 sujetos distribuidos en 9 directores, 70 docentes y 268 estudiantes, del grado de tercero básico, la validación de los instrumentos estuvo validado por la técnica de juicio de experto, los Resultados muestran que los directores tienen un desempeño eficiente en el campo del liderazgo en la mayoría de indicadores, siendo El fomento de un ambiente de respeto y confianza es el indicador mejor ejercido por los directores, la calificación deficiente la tuvieron en dos rubros, los cuales fueron: favorecimiento del proceso de formación y actualización docente y la evaluación del desempeño docente. En cuanto a los docentes, alcanzaron una calificación global de eficiente en su desempeño pedagógico en las aulas. Finalmente concluyó en la confirmación de la existencia de una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. Una amplia mayoría de respuestas obtenidas apuntan a que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción que impulsan afectan o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas. Señalaron que la vinculación entre las dos variables es alta.

Jiménez, C. (2014), defendió su tesis titulada: *“Relación entre el liderazgo transformacional y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de los docentes de una universidad privada”*, cuyo objetivo fue identificar la relación existente entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores del programa, con el desempeño laboral de los docentes de una

facultad en una universidad privada de la ciudad de Bogotá, D.C., la Metodología aplicada es descriptivo correlacional de tipo no experimental la población estuvo conformada por 189 docentes, después del análisis los Resultados obtenidos entre el liderazgo y el desempeño laboral le permitió afirmar que no se verifica la hipótesis 6 en donde indicó que el estilo del liderazgo transformacional de los directores del programa se relaciona con el desempeño docente, sin embargo encontró una correlación significativa pero negativa entre el componente del liderazgo transformacional, la estimulación, concluyendo que no pudo mostrar una relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, necesitando poder revisar los instrumentos como el caso del liderazgo, para contar no solamente con la visión personal de cada director de programa sino con el concepto que tiene cada uno de los docentes a cargo, asimismo agrega que en cuanto a motivación poder utilizar herramientas cualitativas con el fin de indagar más sobre cada uno de los componentes que una evaluación de desempeño no puede ser medible numéricamente sino cualitativamente.

González, R. (2013) realizó trabajo de investigación titulada: *“El Liderazgo Directivo en la Escuela República de Grecia ¿Qué falta por hacer?”*, teniendo como objetivo Describir las prácticas de liderazgo directivo de la escuela Republica de Grecia de Coquimbo. La metodología usada es de tipo descriptiva cualitativa, teniendo como muestra a 2 directivos y 6 docentes. En los Resultados lo constituye la dimensión Establecer dirección en que se distingue en una serie de elementos que conforman prácticas de liderazgo directivo y dan cuerpo a un tipo de liderazgo exitoso, enseguida otras 4 dimensiones que dan cuenta

de prácticas directivas del establecimiento constitutivas del liderazgo exitoso según el modelo presentado. Concluyó que un aprendizaje clave obtenido en esta investigación es que el liderazgo directivo si es una variable comprensiva que debe estar presente en la construcción de una escuela efectiva, así lo entiende la Ley de Jornada Completa (N° 19.523), cuando indica que la función principal del director es “conducir y liderar el Proyecto Educativo”. Por lo tanto, no debe delegarse liderazgo en términos que es el director, quien debe mantener el equilibrio entre impulsar el cambio y al mismo tiempo cuidar los aspectos de la cultura, los valores que alienan las prioridades educativas.

Monroy, J. (2013), realizó un estudio de investigación titulada: “*Liderazgo Directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*”, con el objetivo de analizar el liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente de la Escuela Estadal Rafael Saturno Guerra, Parroquia Miguel Peña del Municipio Valencia, Estado Carabobo, la Metodología usada es de carácter descriptivo, la población estuvo conformada por 24 docentes y 8 especialistas, los Resultados obtenidos son producto del análisis de datos recopilados por la aplicación del cuestionario a los docentes que se realizó de forma porcentual, donde las tablas y gráficos estadísticos se hicieron en función de las variables estudiadas, tomándose en cuenta las dimensiones e indicadores que caracterizan a éstas variables, realizándose en función del cuadro de Operacionalización de las mismas. Para lo cual llegó a la conclusión que, el gerente muestra una actitud de omnipotencia y establece un criterio directriz con una carga pasiva y poco motivadora, empleando el concepto de controles extremos y externos, que hacen que el docente trabaje en un ambiente poco

favorable, donde el mismo decide que tiene que hacerlo, afectando su desempeño y de la organización a la cual se debe; actuando en otras palabras como autoritario.

Culcay, M. (2012) realizó una investigación titulada: *“El Tipo de Liderazgo del administrador educativo y su incidencia en el desempeño docente de la escuela Luis Cordero, Cantón Cuenca, provincia de Azuay”*, cuyo objetivo fue estudiar los tipos de liderazgo de los administradores educativos y su incidencia en el desempeño docente de la escuela “Luis Cordero”, del Cantón de la Provincia de Azuay; la metodología utilizada fue cuali-cuantitativo en un nivel exploratorio, con una población de 35 docentes, cuyos resultados obtenidos encuentra que los docentes deben ser liderados por el director en la escuela y en el valor de Chi cuadrado indica que es de 18.394 encontrándose fuera de la aceptación de tal manera que concluyó rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alternativa que dice: “El tipo de liderazgo del administrador educativo SI inciden en el desempeño docente de la escuela Luis Cordero del Cantón de la provincia de Azuay”.

#### **1.1.1.2. Antecedentes Nacionales**

Macahuachi, P., & Gonzales, K. (2016), en su investigación titulada: *“Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza del Distrito de Tambopata Puerto Maldonado - 2016”*, tiene como objetivo Determinar el nivel de relación que existe entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado - 2016. La Metodología está basada en el método científico descriptivo explicativo, de tipo correlacional

causal. Tuvo como población a 25 profesores sin criterio de exclusión.

Observando como resultados que el coeficiente de correlación entre las variables liderazgo del director y desempeño docente es de 0,546; lo cual indica una correlación directa entre las variables liderazgo del director y desempeño docente, con un nivel de confianza de 95%. Por tanto, llegó a la conclusión de que existe una relación directa y significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado – 2016. El coeficiente de correlación entre las variables liderazgo del director y desempeño docente es de 0,546; lo cual indica una correlación directa entre las variables liderazgo del director y desempeño docente, con un nivel de confianza de 95%. y además el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,298 como se muestra en la tabla 11; lo cual indica que el 29,8% de los cambios observados en la variable desempeño docente es explicado por la variación de la variable liderazgo del director. Además, el valor de  $p = 0,000$ ; nos indica que con una significatividad menor que 5%; el modelo de regresión lineal entre las variables liderazgo del director y desempeño docente es adecuado.

Ramos, J. (2015) en su tesis titulada: *“Influencia del Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel de Educación Primaria del Distrito de Paucarpata Arequipa 2015”* teniendo como objetivo determinar el nivel de influencia del liderazgo directivo en la gestión educacional de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del distrito de Paucarpata-Arequipa año 2015. La Metodología es de carácter no experimental y cuyo diseño

específico es el explicativo causal, la muestra estuvo conformada 15 directores y 155 docentes de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del distrito de Paucarpata – Arequipa. Los Resultados obtenidos 60 docentes encuestados afirmaron que se identifican siempre con el estilo de liderazgo de comportamiento; 116 docentes encuestados sostuvieron que, nunca se identifican con el estilo de liderazgo de comportamiento; y 134 docentes encuestados aseveraron que, a veces 109 se identifican con el estilo de liderazgo de comportamiento. Llegando a la conclusión de que el liderazgo directivo repercute deficientemente en la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Paucarpata-Arequipa año 2015. Debido a que la prueba es bilateral y se ubica en la región crítica de rechazo, entonces se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_a$ . Es decir, que, sí influye el liderazgo directivo en la gestión educacional, debido a que concurren varios elementos del liderazgo directivo como: los estilos de liderazgo, tipos de liderazgo que imprimen los directores de las instituciones educativas estudiadas.

Ramírez, A. (2015) defendió la tesis titulada: *“Influencia del Liderazgo del Director en el Buen Desempeño Docente de los Profesores de las Instituciones Educativas Primarias de la Red Educativa Aychuyo – Yunguyo, 2015”*, planteándose el objetivo de explicar la influencia de los estilos de liderazgo del director en el buen desempeño docente de los profesores de las Instituciones Educativas Primarias de la Red Educativa Aychuyo de Yunguyo. La presente investigación tuvo el método hipotético deductivo, con una población de 35 docentes. En el análisis e interpretación de los resultados con respecto a la distribución de la percepción

de los docentes sobre los desempeños logrados por influencia del liderazgo aplicado por el director donde se aprecia que siempre (34.3%) de los docentes manifiestan que su comportamiento es observable en la dedicación brindada a su centro de labores, esto se debe a que la permanencia y la práctica de una ética profesional que sea vista como modelo de los estudiantes y la comunidad educativa en general. De tal manera que llega a la siguiente conclusión: los directores no influyen de manera significativa en el mejoramiento continuo del desempeño docente y tampoco contribuye a tener mejores relaciones humanas dentro de las comunidades educativas enmarcadas.

Huamani, I. (2014) defendió la tesis titulada: *“Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en Aula en Instituciones Educativas del Distrito de Vilcabamba”*, planteándose el objetivo de determinar en qué medida el liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente en el aula en las instituciones educativas primarias de la cuenca de Incahuasi en el distrito Vilcabamba – La Convención - Cusco 2014. La metodología que usó fue tipificada como sustantiva y descriptiva – explicativa cuyo diseño es correlacional, teniendo como población a 36 docente. En el análisis e interpretación de los resultados muestran que el liderazgo directivo en las instituciones educativas de Incahuasi-Vilcabamba son deficientes y pésimos, por el que se carece de un liderazgo directivo en el éxito y en el mejoramiento de aprendizaje en las escuelas de este distrito, y sobre todo por quienes están implicados en proyectos a largo plazo de mejoramiento escolar y hay necesidad de mejorar la eficacia del liderazgo directivo de las escuelas, De tal manera que llega a la siguiente conclusión que confirma que si existe correlación entre las dimensiones de las variables liderazgo directivo y desempeño

docente en aula, según el estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Tau-B de Kendall, cuyos coeficientes de correlación alcanzan valores por encima de 0,600 en todos los casos, lo que muestra una asociación alta y directa entre dichas dimensiones.

### **1.1.1.3. Antecedentes Locales**

Arana, L., & Coronado, J. (2017) en su tesis titulada: “*Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en una Institución Educativa Parroquial del Distrito de San Isidro*”, propuso el objetivo de determinar la relación de los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro. Aplicando la Metodología cuantitativa con un diseño no experimental, transaccional y correlacional. La población 48 docentes en los tres niveles educativos. De tal manera que en los resultados obtenidos presenta las correlaciones entre los estilos de liderazgo directivo y desempeño docente, en donde se observa que los estilos democrático y transformacional tienen coeficientes de correlación directa y significativos de 0.346 y 0.393 ( $p < 0.05$ ), por lo que existe relación entre estas dos dimensiones y desempeño docente. Arribando a las siguientes conclusiones:

- Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro.
- Los docentes presentan altos niveles de desempeño docente, debido a la buena gestión realizada por el directivo y por el estilo de liderazgo predominante en la institución educativa.

Mestanza, S. (2017) en su tesis titulada: “*Liderazgo Pedagógico del Director y Desempeño Profesional Docente en la I.E San*

*Antonio de Jicamarca del Distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana*”, con el objetivo de determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de las/os docentes de la I.E. San Antonio de Jicamarca del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana. La Metodología es descriptiva corresponde a una investigación no experimental cuantitativa, teniendo a una población de 56 docentes. Los resultados obtenidos indican respecto a la Variable cualitativa liderazgo pedagógico del director, 31 docentes (63,27%), de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, califican su labor como Regular, 16 docentes (32,65%), como Buena, y solo 02 docentes (4,08%), como Muy Buena. Llegando a la conclusión de demostrar que no existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, y el desempeño profesional docente.

Rosas, E. F. (2016) en su trabajo de investigación titulada: *“Liderazgo Pedagógico Directivo y Desempeño Docente en una Institución Educativa de Lima Metropolitana”*, con el objetivo determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente desde la perspectiva estudiantil en la Institución Educativa N° 0004 Mariano Melgar Breña. La Metodología de la investigación responde al diseño descriptivo correlacional con una muestra conformada por 110 niños del nivel primaria de 5° y 6° grado de la Institución Educativa N° 0004- Mariano Melgar Breña. Los resultados obtenidos después de utilizar el coeficiente de correlación de Pearson a nivel general son de  $r=0,477$ , indica que, existe una relación positiva media o moderada, entre liderazgo pedagógico del director y percepción sobre el desempeño docentes en estudiantes. Concluyendo que

Existe suficiente evidencia los cuales indica que el liderazgo pedagógico del director suele incidir de manera indirecta en los aprendizajes de los estudiantes, al verse mediado por el desempeño de los docentes en el aula, siempre y cuando el director estimule la comunicación fluida y la supervisión constante del personal docente para contribuir a la mejora de su práctica pedagógica

Ayvar, Z. (2014), en su trabajo de investigación titulada *“Liderazgo Pedagógico del Director y Evaluación del Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Nivel Secundario de la Red N° 09 Del Distrito De Villa María Del Triunfo, Lima 2014”*, tuvo el objetivo de determinar la influencia del liderazgo pedagógico del director en la evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la RED N° 09, del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014, habiendo utilizado como. Metodología al diseño de investigación transaccional, correlacional causal, de tipo explicativa; la unidad de estudio está conformada por 4 directivos y 200 docentes y la muestra está constituida por 4 directivos y 132 docentes. De los resultados obtenidos observó que el grupo mayoritario de docentes que presentan un liderazgo pedagógico satisfactorio presentan un desempeño en el nivel proceso con un 87,9%, los docentes que presentan un desempeño de logro esperado representan al 9,1% y con un 3% se encuentran los docentes con un nivel de liderazgo satisfactorio en el nivel inicio. Estos resultados nos indican que la mayoría de docentes alcanzan un nivel en proceso. Concluyendo que el liderazgo pedagógico del director influye en la evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la RED N° 09, del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014.,

según la Prueba de Kruskal-Wallis de 0,00 asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la regresión lineal el liderazgo influye en 42,4% y se acepta la hipótesis: El liderazgo pedagógico del director influye en la evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la RED N° 09, del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014.

### **1.1.2. Fundamentación Científica**

#### **A. Liderazgo Directivo**

##### **Definición de Liderazgo**

Castañeda (2005) afirma: “Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral” (p21).

Según Manes 2004, manifiesta que, se ha definido como el liderazgo efectivo como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos (Kotter, 1988).

Robbins (2004) Liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta dirección influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen una autoridad formalmente asignada, las personas que las ocupan asumen el liderazgo solo por el hecho de estar en ellas.

Chiavenato (2002), señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación

humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Siendo cuatro los elementos que caracterizan al liderazgo: La influencia porque el líder influye en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos. La situación debida a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder quien usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito en la organización.

El proceso de comunicación para que, a través de esto, el líder podrá transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo. Finalmente, los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes. El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato; es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos.

Chiavenato (2002), define que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición del liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que

perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

Guibovich (2006), citando a Burns, define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes producen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores”.

Según Burns, el concepto de liderazgo es un proceso donde los seguidores son inducidos por los líderes a actuar para buscar los objetivos que no solamente representen los intereses y aspiraciones de líder sino de los demás integrantes del grupo. Al mismo tiempo, deberá incluir las motivaciones, deseos y necesidades que tienen el líder y el grupo en la organización.

### **Dirección y Liderazgo**

Boland (2007) indica que las organizaciones triunfan o fracasan no solamente por diseñar buenos o malos planes, sino también lograr que los mismos se hagan realidad. Planear las futuras acciones de una organización es sumamente importante para orientar y guiar las tareas a desarrollar por sus miembros. Sin embargo, según el autor, pierde sentido sin la coordinación y guía de los esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos.

La Dirección implica un proceso de influencia sobre las personas para lograr que estas contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización.

En toda organización confluyen intereses legítimos de la organización propiamente dicha y de los individuos que la conforman. Una dirección eficaz es la que compatibiliza los objetivos de ambas partes mediante la adecuada administración de su interacción. Se intenta

conocer y predecir el comportamiento de las personas para mejorar la calidad de vida de éstas y lograr organizaciones más eficientes.

En este marco la función de la dirección debe orientarse básicamente a lograr armonía entre los objetivos organizacionales y los de las personas que la integran. Para ellos es menester conocer las variables que inciden en el grado y calidad del desempeño individual, de modo tal de conocer en qué aspectos influir para mejorarlo.

El componente principal del liderazgo es la influencia diferencial o la habilidad social que posee el líder para captar la voluntad del otro y para que éste modifique su conducta en la dirección que aquel le sugiere.

El liderazgo es el proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas (sus seguidores) y logra que éstas trabajen en pos de los objetivos fijados por la organización.

Es importante destacar que la esencia del liderazgo es contar con seguidores, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de los demás a seguirlo.

Calero (2005), señala que tener actitudes tradicionales de jefe formal es limitante e inconveniente para la organización. Tener ascendencia en el grupo con el que se trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo, son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal y empresarial. Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución es deseable hacerlo con características y cualidades del liderazgo. La administración renovada exige del director no un jefe clásico sino un director líder. Un director que encarne nuevas mentalidades, nuevas actitudes, para generar mística en toda la organización.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos clave para ser administrador excelente. La esencia del liderazgo es el seguimiento, el deseo de las personas por seguir a alguien, al líder, a quien perciben como medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades. El liderazgo y la motivación están íntimamente interconectados. Los líderes pueden no solo responder a esos motivadores, sino también acentuarlos y disminuirlos a través del clima organizacional que se establezcan.

El liderazgo, a diferencia del simple ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los que los siguen y alcanzan, estimulándose mutuamente, niveles de motivación y moralidad más elevados. Eleva el nivel de comportamiento y de aspiración ética del que dirige y del dirigido, tiene un efecto transformador sobre ambos. El líder despierta la confianza en sus seguidores, se sienten más capaces de alcanzar los objetivos que ellos y el comparten.

### **Elementos del Liderazgo Directivo**

Manes (2014), en su libro titulado “*Gestión Estratégica para instituciones educativas – Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*”, detalla los elementos esenciales del liderazgo mencionando que uno de los errores más frecuentes en las organizaciones se produce en el momento de la selección del líder directivo. En general, las instituciones tienden a promover hacia cargos directivos a aquellos docentes que cumplan con la antigüedad necesaria y hayan pasado por el puesto de secretaría, sin considerar y analizar detenidamente la capacidad de liderazgo de esa persona como futuro conductor. Algunos elementos esenciales para definir la capacidad de liderazgo son:

a) *Honestidad*

El líder debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión. La conducta ética del líder es su mejor atributo para generar confianza y lograr respeto de los demás (Crosby 1990)

b) *Visión Compartida*

El líder debe tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio. La influencia sobre la visión de lo que puede y debe ser tiene que corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia para llegar a esa visión.

c) *Compromiso*

El compromiso del líder es la confluencia de sus intereses personales, los intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores. Al mismo tiempo el líder directivo es el puente que une los intereses institucionales con los de sus colaboradores. (Manes 1996).

d) *Paciencia*

El líder debe entender el comportamiento de cada uno de sus colaboradores sabiendo que cada individuo es singular. Debe tener la paciencia necesaria para articular en forma sinérgica (lograr un rendimiento grupal mayor a la suma de los comportamientos individuales) la pluralidad de conductas de sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos.

e) *Ejemplaridad*

El mejor camino para legitimar la autoridad del líder directivo es pregonar con el ejemplo.

En tiempos democráticos los privilegios dejan de tener sentido; por lo tanto, es el momento del consenso y la ejemplaridad.

### **Perfil del Líder Directivo**

Hoy el líder directivo no se concibe separado de la función directiva. Sin embargo, todavía se resiste el concepto de gerenciamiento por parte de los líderes directivos en las instituciones educativas. Esto se debe a que el directivo actual no sólo debe dirigir los rumbos pedagógicos, sino también incorporar las habilidades del gerenciamiento institucional.

La historia de las instituciones educativas demuestra que el paternalismo en su cultura ha generado un desentendimiento de muchos directivos en temas que en la actualidad afectan el normal desempeño institucional: caída de la matrícula, baja tasa de retención, competencia creciente, morosidad en el pago de los aranceles y “autobecas”, costos fuera de control, etc.

El Perfil del líder directivo no es un modelo general. Por el contrario, es un modelo particular para cada contexto institucional y las problemáticas que lo caracterizan.

Cada institución educativa debe definir los atributos de sus líderes directivos adecuadas a sus realidades institucionales históricas, presentes y futuras.

Pero todo líder directivo debe ejercer una *función de conducción*, por lo tanto, debe planificar, organizar, coordinar, y evaluar. Asimismo, debe propiciar el trabajo en equipo para alcanzar una mejor articulación intra e interniveles, un sentido de grupo y pertenencia, la mediación y resolución de conflictos y la delegación de tareas.

En cuanto a las habilidades personales más importantes podemos mencionar como fundamentales su formación, reputación y

antecedentes, su gestión de perfeccionamiento, la creatividad aplicada a proyectos institucionales y su actitud proactiva y positiva.

A modo de guía de referencia básica presentamos los requisitos que debe tener un líder efectivo (Kotter, 1988).

a) *Conocimientos del sector e institucionales*

Hoy el líder directivo debe estar al tanto de lo que sucede en el sector de la educación (transformaciones, mercados educativos, competencia, propuestas pedagógicas, etc.) y en la realidad de su propia institución (cultura institucional, historia, problemas y conflictos, objetivos institucionales, ideario, intereses del personal, etc.)

b) *Relaciones institucionales*

Las relaciones institucionales son decisivas para el trabajo de articulación con sus pares, ya sea entre los niveles educativos, los turnos, las actividades extraprogramáticas, las instancias de matriculación, etc.

c) *Reputación e historial*

Desde su puesto formal, el líder directivo debe ser creíble por su idoneidad y trayectoria. Sus antecedentes son muy importantes frente a la credibilidad de sus colaboradores como lo es su experiencia en la conducción de grupos humanos.

d) *Potencial y habilidades*

En este sentido las aptitudes y actitudes del líder son un requisito indispensable de la evaluación a la hora de su designación. El perfil de desempeño debe relacionarse con el potencial y las habilidades del líder directivo.

e) *Valores personales*

La educación en los valores humanos es la base de la educación integral del individuo. El líder directivo debe enseñar a respetar esos valores con su ejemplo en la relación con sus padres, sus colaboradores y estudiantes.

f) *Motivación*

La capacidad de motivar es imprescindible en la figura del líder. Para ellos debe estar motivado en su tarea; así podrá motivar con auténtica energía a sus colaboradores. El reconocimiento que dé a sus colaboradores forma parte de la tarea de la motivación del líder directivo.

## **B. Desempeño Docente**

### **Concepto de docente**

Arellano (2011) en un artículo web comenta que, la docencia, entendida como enseñanza, es una actividad realizada a través de la interacción de tres elementos: el docente, sus alumnos y los contenidos. La concepción enciclopedista supone que el docente transmite sus conocimientos al alumno a través de diversos medios, técnicas y herramientas de apoyo. Así, el docente es la fuente del conocimiento y el alumno un receptor ilimitado del mismo.

El docente, ha podido reconocer con el quehacer diario que la enseñanza es su dedicación y además es su profesión fundamental. Tal es así que sus habilidades están abocadas a enseñar de la mejor forma posible al alumno.

Para un mejor entendimiento Arellano (2011) manifiesta: “El docente o profesor es la persona que enseña un conjunto de saberes.”

### **Rol de docente**

En el proceso del aprendizaje el protagonismo lo tiene el estudiante, pero bajo la guía y orientación del profesor, en donde la pedagogía del desarrollo integral, se caracteriza por un clima humanista, democrático, científico, dialógico, de actitud productiva, participativa, alternativa, reflexiva, crítica, tolerante y de búsqueda de identidad individual, local, nacional y universal del hombre. (Ortiz, 2009).

Para un mejor entendimiento Ortiz (2009) manifiesta respecto al Rol docente: “Es la Orientación, guía y control del proceso de educación. Diseña acciones de aprendizaje del contenido integrando sus dimensiones instructiva y educativa desde el aula. Dirige el proceso de educación con enfoque sistémico” (p.43)

Asimismo, Peñaloza (2014) indica que “El rol de la universidad y por ende del docente universitario va más allá de enseñarle una profesión, apunta a un desarrollo de actitudes cognitivas, sociales y morales” (p.13)

### **Marco de Buen Desempeño Docente**

El Marco de Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante el Marco, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

### **Propósitos Específicos del Marco de Buen Desempeño Docente**

- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.

- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

### **Evaluación de Desempeño Docente**

La evaluación del desempeño del profesor universitario constituye un tema de análisis y actualidad en el ámbito universitario, Navarrete (1999) citado por Peñaloza, considera que la evaluación del desempeño del profesor es una valiosa herramienta para el perfeccionamiento del trabajo académico, para el desarrollo profesional del docente y también como un necesario estímulo para que se cumplan los objetivos de la institución.

Se ha empleado diversos criterios para evaluar el desempeño docente, los más utilizados son dos:

- El aprovechamiento académico de los estudiantes.
- La valoración que individualmente realizan las personas relacionadas con el profesor (los alumnos principalmente) acerca de su desempeño docente.

La "efectividad" de un docente ha merecido múltiples investigaciones, llegándose a un pequeño acuerdo sobre la naturaleza y el número de dimensiones que representa la efectividad docente, utilizando el análisis factorial se han derivado las dimensiones. Al respecto presentamos los resultados de estudios referidos por Shevlin y colaboradores (2000):

- Swartz (1990) identifico dos factores: claridad en la presentación instruccional y manejo de la conducta de los estudiantes.

- Lowman & Mathie (1993) los identificaron como: estimulación intelectual y rapport interpersonal.
- Brown & Atkins (1993) señalan tres factores de la efectividad docente cuidado, sistemático y estimulante.
- Patrick & Smart (1998) identificaron tres factores como: respecto a los estudiantes, habilidad de organización y presentación y habilidad para cambiar a los estudiantes.

En síntesis, la efectividad de los docentes reside tanto en aspectos metodológicos, como aquellos que posibilitan una presentación clara de la información amén de una actitud participativa por parte de los alumnos y de aspectos de inteligencia emocional que le permita una relación interpersonal sana y acogedora.

Herrera (2000) después de realizar una revisión de numerosos estudios sobre características del buen profesor, concluye en los siguientes aspectos:

- El profesor es tanto más efectivo, desde el punto de vista docente, cuanto más positiva es la visión de sí mismo, cuanto más se identifica con los demás y cuanto más abierto está a las experiencias.
- La efectividad docente es mayor cuando se procura que los alumnos descubran los significados que cuando sólo se les emite información.
- La imagen varía de unos grupos a otros. Los estudiantes, además de valorar los aspectos didácticos, valoran mucho ciertos rasgos de personalidad tales como comprensión e interés por los problemas del alumno, honradez, imparcialidad e incluso el sentido del humor.

Tradicionalmente la evaluación de la efectividad de los docentes universitarios se ha realizado a través de la evaluación de los estudiantes, Pozo y colaboradores (2000) realizaron una investigación para determinar a través de las percepciones de los estudiantes universitarios las características que definen al "profesor ideal". La muestra estuvo conformada por 2221 estudiantes de ambos sexos, con una edad 17 a 35 años, cursando del primer al quinto año, de las facultades de negocios, humanidades, leyes, tecnología y ciencia, procedentes de la Universidad de Almería – Andalucía inscritos durante el año académico 1997-98. El instrumento utilizado fue de tipo Diferencial Semántico. Los tres descriptores que estuvieron cercanos al lado positivo son "expresión clara", "informado" y "competente". Estos resultados muestran que las características más valorizadas por los estudiantes constituyen la tradicionalmente llamada "capacidad docente": teniendo conocimiento, siendo capaz de comunicar sus conocimientos claramente, y siendo competente en la actividad de enseñar, son las características que definen el ideal de profesor de estos estudiantes.

Otras características que se pudieron adicionar a esas son: estando "documentado", teniendo "fluidez en los discursos", siendo "experto", "organizado", "eficiente", "inteligente" y capaz de sintetizar". Los estilos de las relaciones del profesor con el estudiante fueron listados como; "capaz de escuchar", "accesible", "sociable", "objetivo", "seguro" y "activo".

Por otro lado, los estudiantes tienen un punto de vista negativo de las características de "dominante" y "autoritario", en las relaciones de los profesores con sus estudiantes. Los adjetivos irrelevantes en la definición del "profesor ideal" son los relacionados con la apariencia física del profesor: "elegante" y "atractivo".

Shevlin, Banyard, Davies & Griffiths (2000)) en una investigación realizada en una muestra de 199 estudiantes aún no graduados de las Universidades United Kingdom, aplicándoles una Escala de autoreporte de efectividad docente por un miembro del equipo de conferencistas. Hallando que el factor carisma explica el 69% y el 37% de la variación en los factores "habilidad conferencista" y "atributos módulos" respectivamente.

Astin y Nadeau (1998) citado por Navarrete, proponen los siguientes criterios e indicadores para la evaluación de calidad en la universidad, específicamente en lo relativo a los profesores:

- Concepción de su papel frente a los estudiantes
- Competencia en su disciplina
- Competencia básica y eficacia en materia de enseñanza
- Involucramiento en actividades de asistencia a los estudiantes
- Sensibilidad a las problemáticas éticas
- Compromiso en la actualización de esas competencias y de su perfeccionamiento profesional continuo
- Sentido de innovación y de la multidisciplinariedad
- Competencia en materia de Nuevas Tecnologías de la Información (NTI)
- Productividad en investigación.
- Involucramiento en los servicios a la institución, inclusive en la administración
- Involucramiento en los servicios a la sociedad
- Reconocimiento y distinciones recibidas

Según Navarrete (1999) en las instituciones superiores de Cuba la evaluación de los resultados del trabajo del profesor (evaluación de desempeño), se realiza anualmente, y los indicadores evaluativos normados para evaluar la calidad del cumplimiento de las actividades desarrolladas por el profesor en correspondencia con sus funciones y a la categoría docente son:

- Trabajo docente – educativo
- Trabajo metodológico
- Trabajo investigativo
- Superación

Navarrete (1999) señala que la ejecución de la evaluación, en la práctica aún adolece de defectos, proponiendo un esquema evaluativo en el que se considera el plan de trabajo del profesor, el proceso evaluativo que incluye la autoevaluación, la opinión de los estudiantes y de los pares, y la creación de una Comisión de Evaluación que asesore al jefe de departamento para la elaboración del documento evaluativo y la decisión en cuanto a la calificación final.

En la misma línea de trabajos Villarreal (1990) propone un instrumento para la evaluación de los docentes universitarios, que incluye áreas de: personalidad, relaciones humanas, intelectuales, didáctica y compromiso con la institución. Por último, Rizo, H. E (2004) plantea el modelo desarrollado en la Universidad Autónoma de Occidente de Calí Colombia; en el cual se utilizan como fuentes de la evaluación a los alumnos, el jefe inmediato, los colegas y la autoevaluación.

Algunas universidades norteamericanas evalúan al docente universitario anualmente a través de los siguientes aspectos:

- Evaluación realizada por los alumnos universitarios
- Evaluación realizada por el jefe del departamento académico
- Producción intelectual: artículos científicos y libros publicados.
- Participación en investigaciones
- Participación en organizaciones sociales, culturales y científicas.

En el Perú la evaluación de los docentes universitarios, muestra una amplia variedad de aspectos; coincidiendo muchas de ellas en la evaluación realizada por el jefe del departamento académico, la autoevaluación, la evaluación realizada por los alumnos universitarios y la producción intelectual.

En el aspecto de la evaluación del docente universitario en el país se hace necesaria una sistematización tendiente a una uniformidad en los criterios y aspectos considerados; así como una revisión de la evolución histórica que ha tenido el mismo.

La evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad. (p.13)

### **Las 9 competencias del docente**

Se entiende por competencia un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado. Fernández (s/f) reúne un grupo de conceptos de competencia.

Para efectos del presente documento, establecemos la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos; no

solo como la facultad para poner en práctica un saber. Y es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella. Si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético. La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.

### **Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

- Competencia 1.- Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.
- Competencia 2.- Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

### **Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

- Competencia 3.- Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

- Competencia 4.- Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.
- Competencia 5.- Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

**Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

- Competencia 6.- Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.
- Competencia 7.- Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

**Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

- Competencia 8.- Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.

- Competencia 9.- Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

## **1.2. Justificación de la Investigación**

Para el estudio se ha seleccionado El liderazgo directivo y el desempeño docente, debido a que en la actualidad las instituciones requieren de personas competentes que manejen adecuadamente sus habilidades profesionales y puedan ejercer el liderazgo teniendo como protagonismo en el accionar educativo, estableciendo vínculos cercanos con los docente motivando su desempeño y el compromiso de cumplir con todos los objetivos trazados en el periodo académico contribuyendo con el desarrollo y crecimiento de la Institución.

El estudio se justifica teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Conveniencia. Es importante, porque permitirá determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo de los coordinadores de Escuela y el desempeño de los docentes de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima.
- Relevancia social. Posee su relevancia social, debido a que tiene una repercusión en la mejora de la calidad educativa con el propósito de lograr grandes cambios en la forma de liderar una institución educativa, beneficiando y fortaleciendo el desempeño docente lo cual permitirá brindar una educación de calidad.
- Implicancias prácticas. Porque existe la necesidad de mejorar nivel de desempeño docente cuyo resultado del presente estudio ayudará a buscar estrategias que deberán desarrollar los coordinadores de escuela para lograr el buen desempeño docente dentro de la Institución, tales como: capacitaciones, talleres, conformación de un grupo de trabajo dentro de la institución; debido a que el grado de liderazgo directivo que ejerzan permitirá que los docentes puedan desenvolverse adecuadamente en el aula porque les brindarán todos los

insumos en el momento adecuado guiados por un buen plan de acción e instrumentos de gestión.

- Valor teórico. Pretende ayudar a darse cuenta de la relevancia que tiene el liderazgo directivo en la institución y como se relaciona con el desempeño de los docentes, según Manes (2004) en donde manifiesta que, “En las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos” (p.57) Luego agrega que, “En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa” (p. 57).

En cuanto al desempeño docente Peñaloza (2014) en su libro “*Retos en la docencia Universitaria del siglo XXI*” cita a Navarrete (1999) en donde considera que la evaluación del desempeño del profesor es una valiosa herramienta para el perfeccionamiento del trabajo académico, para el desarrollo profesional del docente y también como un necesario estímulo para que se cumplan los objetivos de la institución.

- Utilidad metodológica. La elaboración y la aplicación de criterios en cada una de las variables en estudio está siendo investigada mediante métodos científicos que una vez que sean demostradas su validez y confiabilidad podrán ser utilizadas en otros trabajos de investigación relacionadas con el mismo tema de estudio.

### **1.3. Problema**

#### **1.3.1. Descripción del Problema**

En la actualidad, la educación ha afrontado cambios significativos que se van generando a diario, es por ello que su desarrollo se convierte en un sistema complejo en donde se tiene que tener en cuenta varios los entes reguladores como: infraestructura, material educativo, contenidos curriculares, presupuesto, clima institucional, desempeño del docente,

liderazgo del director y todo aquello que tiene que ver con la calidad educativa de la institución.

Es por ello que el papel que cumple el director es decisivo en el desempeño de los docentes dentro de la Institución Educativa, en esta oportunidad en la Universidad San Pedro Filial Lima.

### **1.3.2. Planteamiento del Problema**

De acuerdo a lo descrito líneas anteriores se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima 2017?

## **1.4. Conceptualización y Operacionalización de las variables**

### **1.4.1. Definición Conceptual**

#### **1.4.1.1. Liderazgo Directivo**

Leithwood (2009) manifiesta que, el liderazgo se da en varias situaciones dentro del complejo escenario que caracteriza a la mayoría de los sistemas educativos. (p.17) definiéndolo como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela, agregando que las funciones del liderazgo pueden realizarse de muchas maneras, dependiendo del líder individual, del contexto y del tipo de metas que se persiguen. (p. 20).

#### **1.4.1.2. Desempeño Docente**

Montenegro (2007) indica que, el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno

institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

## 1.4.2. Definición Operacional

### 1.4.2.1. Liderazgo Directivo

El liderazgo directivo se define operacionalmente a través de la medición de 04 dimensiones: Establecer Direcciones, Desarrollar personas, Rediseñar la organización y Gestionar la instrucción, Leithwood (2009). Según la valoración de los docentes fue recogidas mediante la aplicación de un cuestionario, cada dimensión establece los siguientes indicadores:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo Directivo	Establecer Direcciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de una visión</li> <li>- Fija metas grupales</li> <li>- Genera altas expectativas</li> </ul>
	Desarrollar personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece estímulo intelectual</li> <li>- Entrega apoyo individualizado</li> <li>- Provee modelo apropiado</li> </ul>
	Rediseñar la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalece cultura escolar.</li> <li>- Modifica estructuras organizacionales.</li> <li>- Construcción de procesos colaborativos.</li> </ul>
	Gestionar la instrucción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotación de personal</li> <li>- Monitoreo de los docentes y alumnos</li> <li>- Provee apoyo técnico a los docentes.</li> </ul>

### 1.4.2.2. Desempeño Docente

El desempeño docente es la realización de funciones de los docentes en la institución donde laboran, a través de actividades educativas logrando cumplir objetivos establecidos de manera eficiente y eficaz. Tal es así que operativamente debe cumplir con 03 dimensiones: Capacidades Pedagógicas, Disposición para la labor docente educativa, Naturaleza de las relaciones interpersonales que establece con alumnos, padres, directivos y colegas, Valdés (2009); para lo cual estableció los siguientes indicadores:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño Docente	Capacidades pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de los contenidos académicos</li> <li>- Capacidad para llevar a la práctica la teoría explicada.</li> <li>- Uso de métodos y procedimientos metodológicos</li> <li>- Comunicación fluida</li> <li>- Planificación pedagógica</li> <li>- Mantiene un Clima Psicológico adecuado en el aula</li> <li>- Identificación de la situación de cada alumno y grupal</li> <li>- Capacitación para mejora en la práctica educativa</li> <li>- Solución de conflicto</li> </ul>
	Disposición para la labor docente educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción con la labor como docente.</li> <li>- Expectativas de aprendizaje de sus alumnos.</li> <li>- Autoeficacia</li> <li>- Logra un alto grado de motivación en sus alumnos</li> </ul>

	Responsabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia y Puntualidad a la institución</li> <li>- Participación e integración en reuniones de docente.</li> <li>- Cumplimiento de los reglamentos de la Institución</li> <li>- Alto nivel profesional</li> </ul>
	Naturaleza de las relaciones interpersonales que establece con alumnos, padres, directivos y colegas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de confianza que le brinda a los alumnos.</li> <li>- Flexibilidad para aceptar la diversidad de opiniones.</li> <li>- Cooperación</li> <li>- Orientación de valores</li> </ul>

### 1.5. Hipótesis

Existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima 2017.

### 1.6. Objetivos

#### 1.6.1. Objetivo General

Establecer la relación entre liderazgo directivo y el desempeño docente de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima 2017.

#### 1.6.2. Objetivos Específicos

- Determinar las dimensiones del liderazgo directivo y el desempeño docente de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima 2017.
- Determinar las dimensiones en la evaluación de desempeño docente de pregrado en la Universidad San Pedro Filial Lima 2017.
- Comparar los resultados entre liderazgo directivo y el desempeño docente de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima 2017.

## II. MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.1. Tipo y diseño

#### 2.1.1. Tipo de Investigación

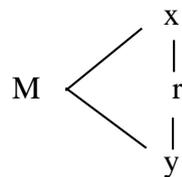
La presente investigación es de tipo descriptivo el cual permitió analizar el Liderazgo Directivo como parte integral en el Desempeño de los docentes de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima.

Además, es correlacional no experimental porque se asume la teoría de Hernández (2014) en donde menciona que, las investigaciones se caracterizan por los resultados con conocimientos que describen, explican o predicen la realidad investigada. Por tanto, permitió solucionar el problema planteado.

#### 2.1.2. Diseño de Investigación

El presente estudio es de carácter no experimental de tipo descriptivo correlacional.

Es correlacional porque se relaciona 2 variables el cual permitió obtener la relación que existe entre ellas, el cual corresponde al siguiente esquema:



Dónde:

M = Muestra

x = variable independiente (Liderazgo Directivo)

y = variable dependiente (Desempeño Docente)

r = Relación entre las variables

## 2.2. Población y Muestra

### 2.2.1. Población

La población de la presente investigación estuvo constituida por 37 docentes de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima 2017, de los cuales el 5.41 % son de la carrera profesional de Administración, el 8.11 % de la carrera profesional de Enfermería y Terapia Física y Rehabilitación, el 18.92% de la carrera profesional de Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica y el 48.61% corresponden a la carrera profesional de Farmacia y Bioquímica, en su mayoría son docentes con el grado de maestro (94.59 %) y doctores (5.41 %).

Para realizar la investigación se utilizó a todos los sujetos de la población, debido a que en la institución sólo laboran 37 docentes en las 05 carreras profesionales.

### 2.2.2. Muestra

Para efectos de la investigación no se obtuvo muestra debido a que se trabajó con todos los sujetos de la población, cuyo número es de 37 docentes en las 05 carreras profesionales, que incluyen 4 coordinadores.

CARRERA PROFESIONAL	GRADO		TOTAL	PORC.
	MAESTRO	DOCTOR		
Coordinadores	3	1	4	10.81%
Administración	2		2	5.41%
Enfermería	3		3	8.11%
Terapia Física y Rehabilitación	3		3	8.11%
Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica	7		7	18.92%
Farmacia Clínica	17	1	18	48.64%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>100.00%</b>

### 2.2.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis serán docentes universitarios de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima.

## 2.3. Técnica e instrumento de recolección de datos

### 2.3.1. Técnica

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos es el medio que se utiliza para obtener información para un estudio planeado. Tal es así que para ejecutar la investigación la técnica usada fue la encuesta:

**Encuesta.** - La encuesta comprendió de preguntas cerradas, alternativa múltiple. Para ello se realizaron dos encuestas, una estuvo dirigida a los coordinadores de escuela y otro a los docentes de pregrado de las 05 carreras profesionales

### 2.3.2. Instrumento

El instrumento que se aplicó para la recolección de datos fueron dos Cuestionarios estructurados para obtener los resultados con la finalidad de recoger toda la información necesaria que ayuden a realizar un adecuado análisis del Liderazgo directivo de los coordinadores de las carreras profesionales y del desempeño docente de los profesores que imparten sus conocimientos a los alumnos de pregrado de la Filial Lima.

#### **Validez del Instrumento**

Según Hernández et al. (2014), menciona que la validez “se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p.200), asimismo indica que “la validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia” (p. 201):

1. Evidencia relacionada con el contenido
2. Evidencia relacionada con el criterio
3. Evidencia relacionada con el constructo

Asimismo, agrega que otro tipo de validez que algunos autores consideran es la **validez de expertos** o face validity, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión de acuerdo con “voces calificadas”. (p. 204)

En la investigación, la validez del instrumento se realizó a través del tipo de Juicio de 03 expertos quienes revisaron y aprobaron los ítems planteados de acuerdo a los objetivos de estudio y concluyeron que el instrumento era válido.

#### **2.4. Procesamiento y análisis de la información**

La encuesta respecto al liderazgo directivo es aplicada de manera individual y en una sola oportunidad a todos los docentes de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima. Asimismo, la encuesta del desempeño docente se aplicó con la colaboración del personal directivo.

El procesamiento de los resultados y análisis de la investigación fueron a través de las tablas estadísticas, realizando el análisis cuantitativo y promedios porcentuales de las variables, haciendo uso gratuito de SPSS versión 19, para un mejor entendimiento los resultados se presentarán en tablas de frecuencia.

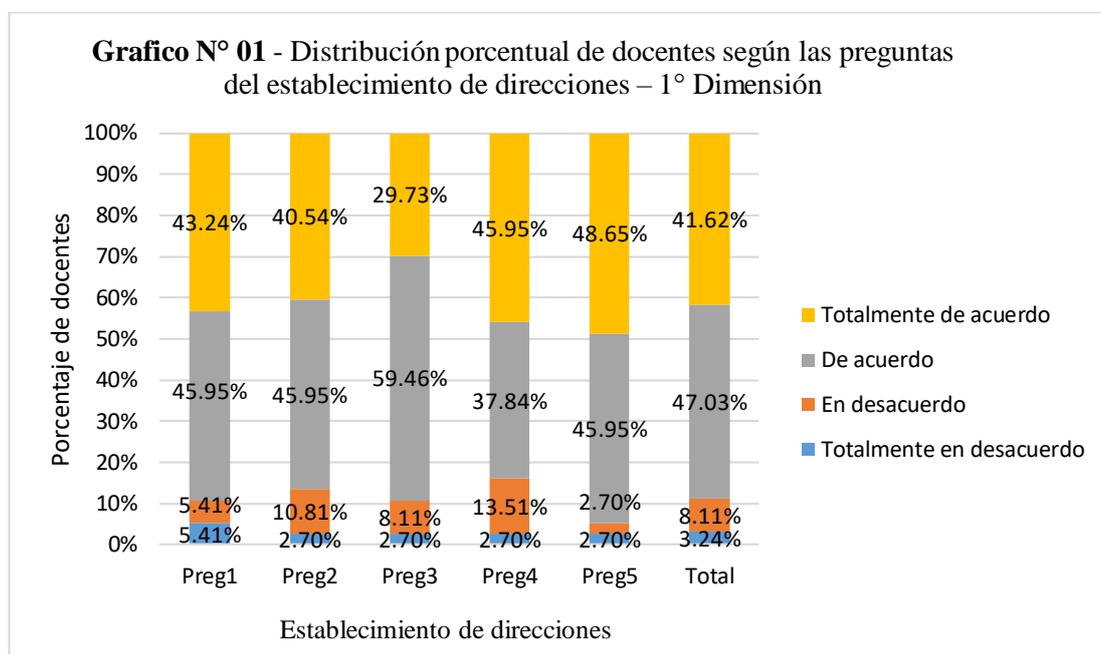
### III. RESULTADOS

#### VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO

**Tabla N° 1:** Distribución porcentual de docentes según las preguntas de establecimiento de direcciones – 1° Dimensión

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preg1	5.41%	5.41%	45.95%	43.24%	100.00%
Preg2	2.70%	10.81%	45.95%	40.54%	100.00%
Preg3	2.70%	8.11%	59.46%	29.73%	100.00%
Preg4	2.70%	13.51%	37.84%	45.95%	100.00%
Preg5	2.70%	2.70%	45.95%	48.65%	100.00%
<b>Total</b>	<b>3.24%</b>	<b>8.11%</b>	<b>47.03%</b>	<b>41.62%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Universidad San Pedro – Filial Lima



De la Tabla N° 01 y del Gráfico N° 01 podemos observar que en la pregunta n°5 ¿Motiva a su docente al cumplimiento de estándares de calidad educativa?

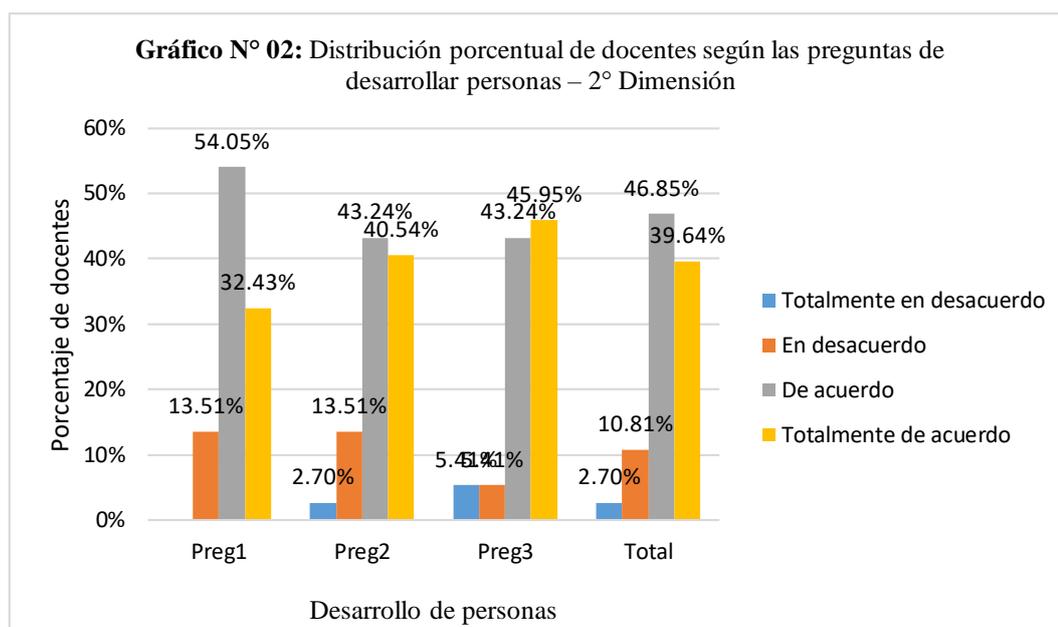
el 48.65% de los docentes están totalmente de acuerdo, en la pregunta n°3 ¿Establece objetivos claros y los hace participes a toda la comunidad universitaria? el 59.46% de los docentes están de acuerdo, en la pregunta n° 4 ¿Fomenta la participación de los docentes en base a objetivos? el 13.51% de los docentes están en desacuerdo, en la pregunta n° 1 ¿Da a conocer a sus docentes la visión de la Institución? solo el 5.41% de los docentes están totalmente desacuerdo

De los resultados obtenidos podemos concluir respecto a la dimensión “Establecimiento de direcciones” que el 41.62% y el 47.03% de los docentes están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, en las 5 preguntas de la dimensión, es decir que existe un buen establecimiento de las direcciones.

**Tabla N° 2:** Distribución porcentual de docentes según las preguntas de desarrollar personas – 2° Dimensión

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preg1	0.00%	13.51%	54.05%	32.43%	100.00%
Preg2	2.70%	13.51%	43.24%	40.54%	100.00%
Preg3	5.41%	5.41%	43.24%	45.95%	100.00%
<b>Total</b>	<b>2.70%</b>	<b>10.81%</b>	<b>46.85%</b>	<b>39.64%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Universidad San Pedro – Filial Lima



De la Tabla N° 02 y del Gráfico N° 02 podemos observar que en la pregunta n°1 “¿Propone el apoyo de desarrollo profesional?” el 54.05% de los docentes están

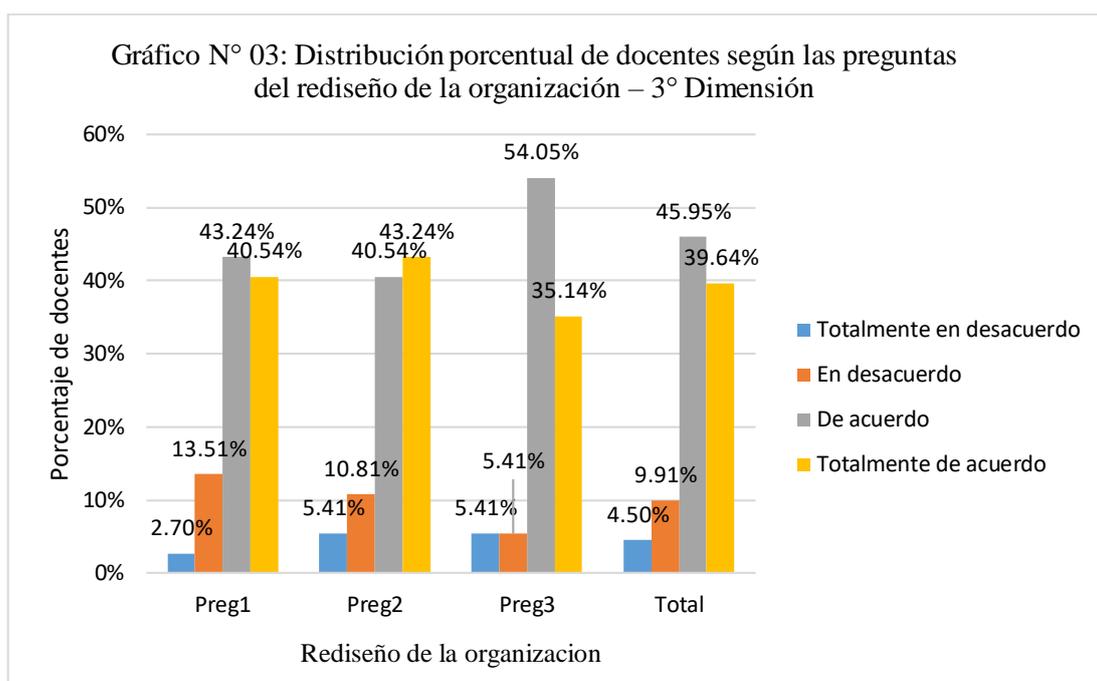
de acuerdo, en la pregunta n°2 ¿Tiene disposición a brindarle su apoyo ante un problema presentado?” el 43.24% de los docentes están de acuerdo, en la pregunta n° 3 ¿Es un modelo a seguir basado en valores éticos?” el 45.95% de los docentes están totalmente de acuerdo

De los resultados obtenidos podemos concluir respecto a la dimensión “Desarrollo de personas” que el 46.85% y el 39.64% de los docentes están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, en las 3 preguntas de la dimensión, es decir que existe un buen desarrollo de personas.

**Tabla N° 3:** Distribución porcentual de docentes según las preguntas del rediseño de la organización – 3° Dimensión

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preg1	2.70%	13.51%	43.24%	40.54%	100.00%
Preg2	5.41%	10.81%	40.54%	43.24%	100.00%
Preg3	5.41%	5.41%	54.05%	35.14%	100.00%
Total	4.50%	9.91%	45.95%	39.64%	100.00%

Fuente: Universidad San Pedro – Filial Lima

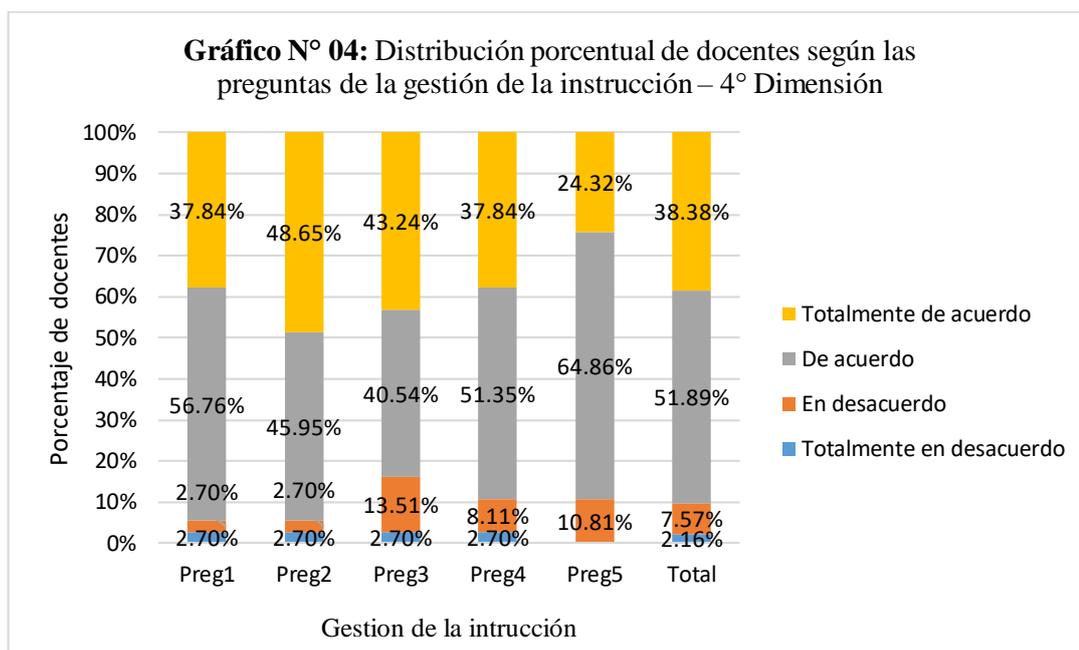


De la Tabla N° 03 y del Gráfico N° 03 podemos observar que en la pregunta n° 1 ¿Fomenta el trabajo participativo basado en valores?” el 43.24% de los docentes están de acuerdo, en la pregunta n°2 ¿Socializa los procesos académicos para el logro de objetivos?” el 43.24% de los docentes están totalmente de acuerdo, en la pregunta n° 3 ¿Organiza equipos de trabajo para el desarrollo de las actividades académicas?” el 54.05% de los docentes están de acuerdo

De los resultados obtenidos podemos concluir respecto a la dimensión “Rediseño de la organización” el 39.64% y el 45.95% de los docentes están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, en las 3 preguntas de la dimensión, es decir que existe un buen rediseño de la organización.

**Tabla N° 4:** Distribución porcentual de docentes según las preguntas de la gestión de la instrucción – 4° Dimensión

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preg1	2.70%	2.70%	56.76%	37.84%	100.00%
Preg2	2.70%	2.70%	45.95%	48.65%	100.00%
Preg3	2.70%	13.51%	40.54%	43.24%	100.00%
Preg4	2.70%	8.11%	51.35%	37.84%	100.00%
Preg5	0.00%	10.81%	64.86%	24.32%	100.00%
<b>Total</b>	<b>2.16%</b>	<b>7.57%</b>	<b>51.89%</b>	<b>38.38%</b>	<b>100.00%</b>



De la Tabla N° 04 y del Gráfico n° 04 podemos observar que en la pregunta n°2 ¿Elabora la Carga Lectiva de acuerdo a la especialidad de cada docente?” el 48.65% de los docentes están totalmente de acuerdo, en la pregunta n°5 ¿Planifica capacitaciones a los docentes para el correcto manejo de herramientas tecnológicas usadas por la Institución?” el 64.86% de los docentes están de acuerdo, en la pregunta n° 3 ¿Supervisa el cumplimiento de la asistencia a clases?” el 13.51% de los docentes están en desacuerdo, en la pregunta n° 1 ¿Evalúa y selecciona a los docentes de acuerdo a la necesidad institucional?” solo el 2.7% de los docentes están totalmente desacuerdo

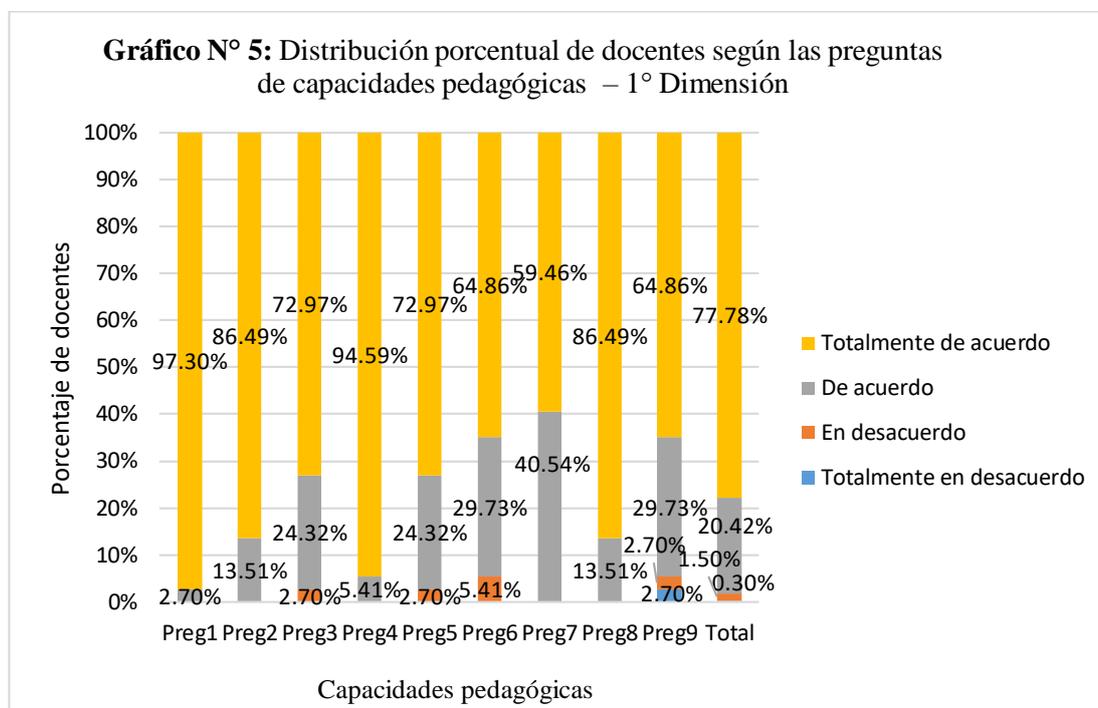
De los resultados obtenidos podemos concluir respecto a la dimensión “Gestión de la instrucción” el 38.38% y el 51.89% de los docentes están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, en las 5 preguntas de la dimensión, es decir que existe una buena gestión de la instrucción

## VARIABLE: DESEMPEÑO DOCENTE

**Tabla N° 5:** Distribución porcentual de docentes según las preguntas de capacidades pedagógicas – 1° Dimensión

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preg1	0.00%	0.00%	2.70%	97.30%	100.0%
Preg2	0.00%	0.00%	13.51%	86.49%	100.0%
Preg3	0.00%	2.70%	24.32%	72.97%	100.0%
Preg4	0.00%	0.00%	5.41%	94.59%	100.0%
Preg5	0.00%	2.70%	24.32%	72.97%	100.0%
Preg6	0.00%	5.41%	29.73%	64.86%	100.0%
Preg7	0.00%	0.00%	40.54%	59.46%	100.0%
Preg8	0.00%	0.00%	13.51%	86.49%	100.0%
Preg9	2.70%	2.70%	29.73%	64.86%	100.0%
<b>Total</b>	<b>0.30%</b>	<b>1.50%</b>	<b>20.42%</b>	<b>77.78%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Universidad San Pedro – Filial Lima



De la Tabla N° 05 y del Gráfico N° 05 observamos en la pregunta n°1 “¿Domina los contenidos que imparte a los alumnos?” el 97.30% de los docentes evaluados,

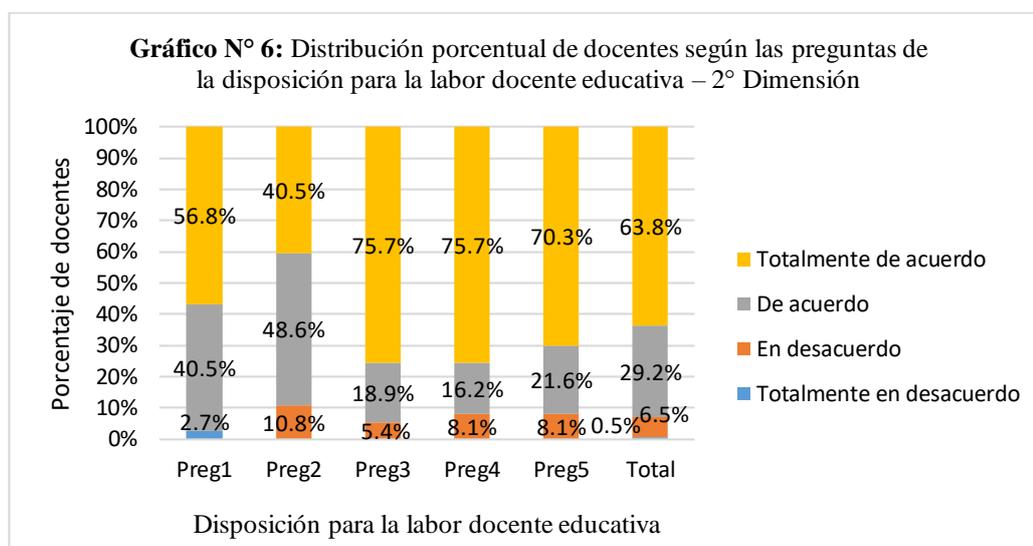
los directivos están totalmente de acuerdo con el desempeño; en la pregunta n°7 “¿Desarrolla procesos de aprendizajes de modo individual y colectivo?” el 40.54% de los docentes evaluados, los directivos están de acuerdo con el desempeño, en la pregunta n° 6 “¿Crea un clima propicio para el aprendizaje?” el 5.41% de los docentes evaluados, los directivos están en desacuerdo y en la pregunta n° 9 “¿Orienta y aconseja al alumno ante cualquier problema presentado?” el 2.70% de los docentes evaluados, los directivos están totalmente en desacuerdo.

De los resultados obtenidos podemos concluir respecto a la dimensión “capacidades pedagógicas” que los directivos opinan totalmente de acuerdo en un 77.78% de los docentes evaluados, es decir que poseen buenas capacidades pedagógicas por parte de los docentes.

**Tabla N° 6:** Distribución porcentual de docentes según las preguntas de la disposición para la labor docente educativa – 2° Dimensión

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preg1	2.7%	0.0%	40.5%	56.8%	100.0%
Preg2	0.0%	10.8%	48.6%	40.5%	100.0%
Preg3	0.0%	5.4%	18.9%	75.7%	100.0%
Preg4	0.0%	8.1%	16.2%	75.7%	100.0%
Preg5	0.0%	8.1%	21.6%	70.3%	100.0%
<b>Total</b>	<b>0.5%</b>	<b>6.5%</b>	<b>29.2%</b>	<b>63.8%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Universidad San Pedro – Filial Lima



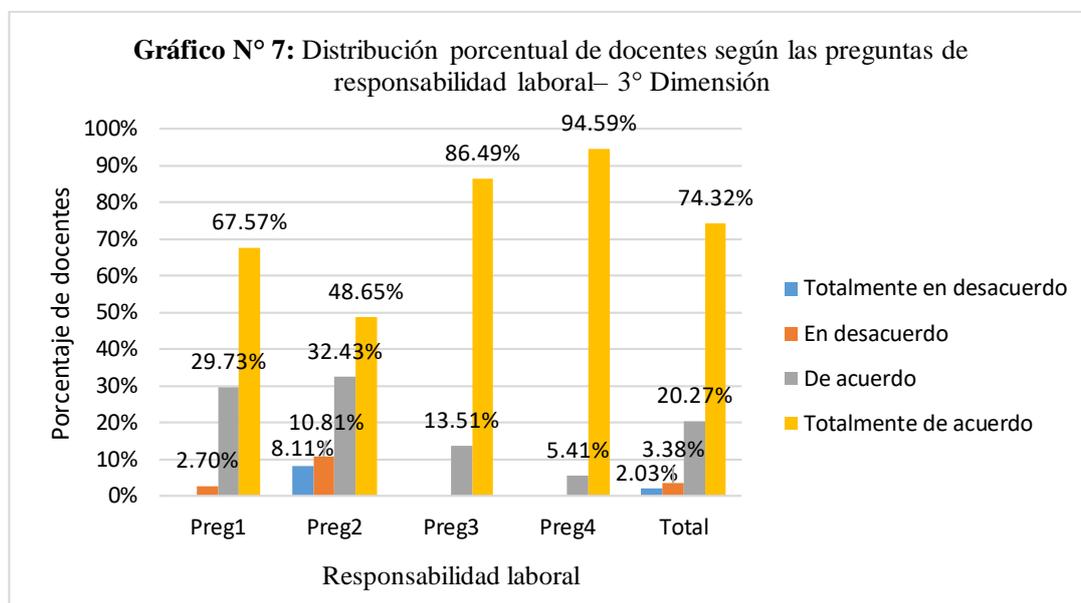
De la Tabla N° 06 y del Gráfico N° 06 podemos observar en la pregunta n°3 “¿Promueve las capacidades de alto nivel y la formación integral de sus estudiantes?” y en la pregunta n°4 “¿Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos de la Institución?” el 75.7% de los docentes evaluados, los directivos indican que están totalmente de acuerdo con el desempeño; en la pregunta n°1 “¿Se muestra alegre y entusiasta en las tareas que realiza como docente?” el 40.54% de los docentes evaluados, los directivos indican que están de acuerdo con el desempeño, en la pregunta n° 2 “¿Conoce las habilidades de todos sus estudiantes?” el 10.8% de los docentes evaluados, los directivos indican que están en desacuerdo y en la pregunta n°1 “¿Se muestra alegre y entusiasta en las tareas que realiza como docente?” solo el 2.70% de los docentes evaluados, los directivos indican que están totalmente en desacuerdo.

De los resultados obtenidos podemos concluir respecto a la dimensión “Disposición para la labor docente educativa” que los directivos indican totalmente de acuerdo al 63.8% de los docentes evaluados, es decir que existe una buena disposición para la labor docente educativa.

**Tabla N° 7:** Distribución porcentual de docentes según las preguntas de responsabilidad laboral – 3° Dimensión

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preg1	0.00%	2.70%	29.73%	67.57%	100.00%
Preg2	8.11%	10.81%	32.43%	48.65%	100.00%
Preg3	0.00%	0.00%	13.51%	86.49%	100.00%
Preg4	0.00%	0.00%	5.41%	94.59%	100.00%
<b>Total</b>	<b>2.03%</b>	<b>3.38%</b>	<b>20.27%</b>	<b>74.32%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Universidad San Pedro – Filial Lima



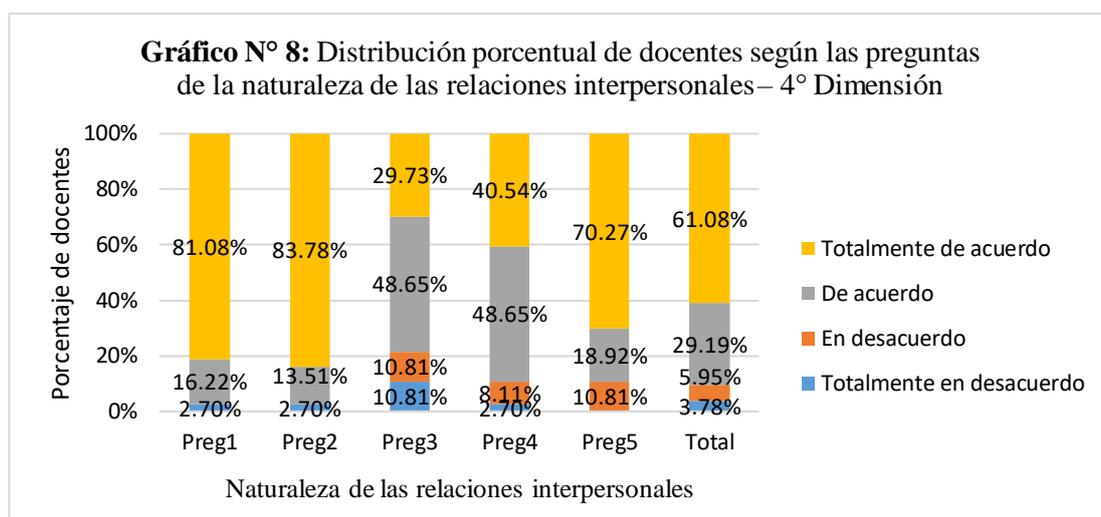
De la Tabla N° 07 y del Gráfico N° 07 podemos observar que en la pregunta n°4 “¿Cumple con los requisitos establecidos por la SUNEDU para ejercer labores de docente?” el 94.59% de los docentes evaluados, los directivos indican que están totalmente de acuerdo; en la pregunta n°2 “¿Participa y se integra en las actividades que realiza la Universidad?” el 48.65% de los docentes evaluados, los directivos indican que están de acuerdo, el 10.81% y el 8.11% están totalmente en desacuerdo.

De los resultados obtenidos podemos concluir respecto a la dimensión “Responsabilidad laboral” que los directivos indican totalmente de acuerdo al 74.32% de los docentes evaluados, es decir que existe un nivel alto de responsabilidad laboral.

**Tabla N° 8:** Distribución porcentual de docentes según las preguntas de la naturaleza de las relaciones interpersonales - 4° Dimensión

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preg1	2.70%	0.00%	16.22%	81.08%	100.00%
Preg2	2.70%	0.00%	13.51%	83.78%	100.00%
Preg3	10.81%	10.81%	48.65%	29.73%	100.00%
Preg4	2.70%	8.11%	48.65%	40.54%	100.00%
Preg5	0.00%	10.81%	18.92%	70.27%	100.00%
<b>Total</b>	<b>3.78%</b>	<b>5.95%</b>	<b>29.19%</b>	<b>61.08%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Universidad San Pedro – Filial Lima



De la Tabla N° 08 y del Gráfico N° 08 podemos observar que en la pregunta n°1 ¿Fomenta un ambiente de respeto aceptando las opiniones de los estudiantes? el 81.08% de los docentes evaluados, los directivos indican que están totalmente de acuerdo; en la pregunta n° 3 “¿Participa de reuniones y actividades desarrolladas por la Universidad?” y en la pregunta n° 4 “¿Propone ideas constructivas para mejorar el desarrollo académico?” el 48.65% de los docentes evaluados, los directivos indican que están de acuerdo, en la pregunta n° 5 “¿Fomenta la práctica de valores en la Universidad?” el 10.81% de los docentes evaluados, los directivos indican que están en desacuerdo, y en la pregunta n°3 “¿Participa de reuniones y actividades desarrolladas por la Universidad?” el 10.81% de los docentes evaluados, los directivos indican que están totalmente en desacuerdo.

De los resultados obtenidos podemos concluir respecto a la dimensión “Naturaleza de las relaciones interpersonales” que los directivos indican totalmente de acuerdo al 61.8% de los docentes evaluados, es decir que se tiene buenas relaciones interpersonales.

## Prueba de Correlación

Se realiza la prueba de correlación de Spearman debido a que el liderazgo directivo y el desempeño docente son variables cualitativas, por lo tanto, no se puede asumir la existencia de distribución normal en el conjunto de los datos obtenidos.

### Correlaciones

			Desempeño docente	Liderazgo Directivo
<b>Rho de Spearman</b>	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	1,000	,069
		Sig. (bilateral)	.	,687
		N	37	37
	Liderazgo Directivo	Coefficiente de correlación	,069	1,000
		Sig. (bilateral)	,687	.
		N	37	37

No se realiza el análisis de la observación del error tipo I ( $\alpha$ ), es decir el nivel de significación denominado p – valor (Sig.), debido a que la muestra de estudio está conformada por la población.

La prueba arroja un  $r_s = 0.069$  al momento de relacionar el desempeño docente con el liderazgo directivo, por lo tanto, al ser un coeficiente de correlación muy bajo (cerca a cero) podemos decir que no existe relación lineal directa entre el desempeño docente y el liderazgo directivo. En la Tabla anterior, se observa que entre las dos variables: desempeño docente y liderazgo directivo no se presenta una relación significativa ( $p = 0.069$ ). De modo que para que la relación sea significativa el valor obtenido tiene que ser menor a 0,05 ( $p < 0,05$ ); en ese sentido el nivel de correlación es positivo, directo y leve. Es decir, si una variable aumenta en valor la otra variable también, pero sin presencia de relación significativa permitiendo concluir que ambas variables no presentan relación asociativa.

#### IV. ANALISIS Y DISCUSIÓN

El propósito fundamental de esta investigación fue establecer la relación entre liderazgo directivo y el desempeño docente de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima 2017, de tal manera que para dar respuesta a dicho objetivo se utilizó una muestra de 4 coordinadores de escuela y 37 docentes, abordando en primer lugar el liderazgo directivo y en segundo lugar el desempeño docente.

##### **Liderazgo Directivo**

De acuerdo a la investigación, en la etapa de los resultados se pudo observar a los docentes encuestados en cuanto a las 04 dimensiones utilizadas: establecimiento de direcciones, desarrollo de personas, rediseño de la organización y gestión de la instrucción que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con el liderazgo que ejerce el coordinador de escuela dentro de la institución.

- De tal manera que de los resultados obtenidos en cuanto al “Establecimiento de direcciones” el 41.62% y el 47.03% de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente con el liderazgo directivo. discrepando con Gonzalez (2013) en su tesis investigada, quien concluye que el director ha delegado su liderazgo, por lo tanto, se ve disperso, disminuido, además no ha instalado un discurso claro, un marco orientador que impulse al conjunto de prácticas de docentes del establecimiento que permita establecer propósitos compartidos por todos. Asimismo, en cuanto al establecimiento de direcciones Leithwood (2009) indica que, “Uno de los aspectos primordiales de la labor de liderazgo consiste en ayudar al grupo a desarrollar una comprensión compartida respecto de la organización y de sus metas que pueda traducirse en un propósito o una visión” (p26).

- Respecto a la dimensión “Desarrollo de personas” el 46.85% y el 39.64% de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente con el liderazgo que se viene desarrollando en la Filial. Contradiendo la tesis investigada de Gonzalez (2013) en la cual menciona que el director delega su liderazgo pedagógico en la jefa de Unidad Técnica, quien ha logrado instalar como práctica el monitoreo de la planificación en el aula. De tal manera que en Álvarez y otros (2009) quien indica que desarrollar personas refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes (p41).
- En cuanto a la dimensión “Rediseño de la organización” el 39.64% y el 45.95% de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente con el desarrollo del liderazgo directivo, contradiciendo lo que indica Gonzalez (2013) en su investigación estudiada en donde concluye que uno de los aspectos tiene que ver con la incapacidad de la escuela de generar un entorno escolar que beneficie la convivencia y la cultura organizacional. De tal manera que Álvarez y otros (2009) indican que, Rediseñar la organización refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades (p43).
- Finalmente, de los resultados obtenidos de la dimensión “Gestión de la instrucción” el 38.38% y el 51.89% de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, contradiciendo lo que indica Gonzalez (2013) en su investigación estudiada en donde concluye que si bien existe un contacto permanente con los docentes, por medio del concejo de profesores y en ocasiones con entrevistas personales que giran en torno a su tratamiento del currículum en la sala esta práctica como eje de un liderazgo directivo exitoso, sin embargo no constituye un ejercicio de alineamiento pedagógico en su totalidad. De tal manera que Álvarez y otros (2009) indican

que Gestionar la Instrucción abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción en la escuela. Algunas de ellas, como la dotación de personal (selección de docentes, decisiones a la interior de la escuela respecto del personal profesional), la provisión de apoyo técnico y material a los docentes (e.g., desarrollo de curriculum, recursos materiales), y la supervisión de los docentes, figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de escuela y su equipo técnico (p45).

### **Desempeño Docente**

De acuerdo a la investigación, en la etapa de los resultados se pudo observar a los directivos encuestados en cuanto a las 04 dimensiones utilizadas: Capacidades pedagógicas, Disposición para la labor docente educativa, Responsabilidad laboral y Naturaleza de las relaciones interpersonales

De tal manera que de los resultados obtenidos de manera global desde el punto de vista de las 04 dimensiones alcanzó los resultados muy favorables con el más alto porcentaje es Totalmente de acuerdo. Los directivos han destacado buen desempeño de los docentes coincidiendo con Roxelau (2014) en su investigación estudiada en donde concluye que, los cuatro indicadores altamente desempeñados por los docentes son: fomento del aprendizaje cooperativo, utilización de diversos recursos didácticos, atención a las necesidades de aprendizaje y motivación incentivación al estudiante. Fundamentándose en Navarrete (1999) citado por Peñaloza, en donde considera que la evaluación del desempeño del profesor es una valiosa herramienta para el perfeccionamiento del trabajo académico, para el desarrollo profesional del docente y también como un necesario estímulo para que se cumplan los objetivos de la institución.

En cuanto a la correlación entre el desempeño docente con el liderazgo directivo la prueba arroja un  $r_s = 0.069$  por lo tanto, al ser un coeficiente de correlación muy bajo (cercano a cero) podemos decir que no existe relación lineal directa entre el liderazgo directivo y desempeño docente en la

Universidad San Pedro Filial Lima, coincidiendo con Mestanza (2017) en su trabajo de investigación planteada en donde concluye que ha demostrado que no existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, y el desempeño profesional docente. Además, este resultado corrobora el papel fundamental que juega el docente en el aula en el cual se puede deducir que para tener un buen desempeño docente no es parte fundamental ejercer un buen liderazgo por parte de los directivos de la institución, tal es así que, Peñaloza (2014) indica que “El rol de la universidad y por ende del docente universitario va más allá de enseñarle una profesión, apunta a un desarrollo de actitudes cognitivas, sociales y morales” (p.13)

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- En relación a la evaluación de las 04 dimensiones establecidas para el liderazgo directivo en pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima, se determinó que los docentes que laboran en la institución están de acuerdo con el liderazgo que ejercen los coordinadores de escuela, habiendo obtenido los más altos puntajes en porcentaje a: gestión de la instrucción (51.89%), establecimiento de direcciones (47.03%), desarrollo de personas (46.85%), rediseño de la organización (45.95%).
- En cuanto a la evaluación de las 04 dimensiones establecidas para el desempeño docente en pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima, con la información otorgada por los coordinadores de escuela se determinó que están totalmente de acuerdo con el desarrollo de las actividades pedagógicas de los docentes de pregrado quienes alcanzaron un nivel óptimo es la escala de valoración: Capacidades pedagógicas (77.78%), Responsabilidad laboral (74.32%), Disposición para la labor docente educativa (63.80%), y Naturaleza de las relaciones interpersonales (61.08%).
- Existe una correlación muy baja (cerca a cero) entre ambas variables, de tal manera que podemos decir que no existe relación lineal directa entre el liderazgo directivo y desempeño docente en la Universidad San Pedro Filial Lima.

## **5.2. Recomendaciones**

- Implementar Cursos de Capacitación dirigido a los Coordinadores de escuela de la Filial Lima a fin de lograr desarrollar las mejores condiciones educativas conjuntamente con los docentes en beneficio de los alumnos.
- Establecer un Plan de Mejora para la evaluación de desempeño docente dirigido la comunidad educativa de la Filial Lima en donde se vea la participación de manera activa comprometiéndose a desarrollar profesionalmente su potencial educativo.
- Los coordinadores de escuelas deben asumir el liderazgo con el compromiso de sacar adelante la gestión educativa, sensibilizando a los docentes hacia el logro de un mismo objetivo institucional, convirtiéndolo en la persona capaz para afrontar nuevos retos en la Universidad San Pedro Filial Lima

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad San Pedro por su apoyo en el bien de la Educación peruana.

Al Director General de la Universidad San Pedro Filial Lima, por permitirme desarrollar el presente trabajo de investigación.

A mi hija por ser mi mayor motivación para poder culminar con mi trabajo de investigación.

A los docentes y coordinadores de escuela de la Filial Lima por su apoyo incondicional.

La Autora

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, A. (2001). *La excelencia gerencial en educación*. Lima: Derrama Magisterial. Pág. 13. (B. Publica de Lima). C 371.1 E.
- Arana, L., & Coronado, J. (2017) *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en una Institución Educativa Parroquial del Distrito de San Isidro* (Tesis de Maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú.
- Ayvar, Z. (2014) *Liderazgo Pedagógico del Director y Evaluación del Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Nivel Secundario de la Red N° 09 Del Distrito De Villa María Del Triunfo, Lima 2014* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Calero, M. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: San Marcos. Pág. 306, 215. (B.N.P.). 379.1 C23 1998
- Cabrera, E.; y Pesántez, M. (2015). *Estrategias metodológicas y recursos didácticos para el aprendizaje de estudios sociales en el octavo año de educación general básica de la sección nocturna en la unidad educativa Dolores J. Torres, periodo lectivo 2014 – 2015*. Universidad Politécnica Salesiana. Sede Cuenca.
- Castañeda Martínez, L. (2005). *Un plan de formación en liderazgo para jóvenes*. España: Panorama Editorial.
- Chiavenato, I (2002). *Administración*. 3era edición. Bogotá: MC Graw Hill. Pág. 315, 318 (B. Publica de Lima) 658- C548 2002.
- Culcay, M. (2012) *El Tipo de Liderazgo del administrador educativo y su incidencia en el desempeño docente de la escuela Luis Cordero, Cantón*

*Cuenca, provincia de Azuay* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Cuenca, Ecuador.

Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.

González, R. (2013) *El Liderazgo Directivo en la Escuela República de Grecia ¿Qué falta por hacer?* (Tesis de Maestría). Universidad Alberto Hurtado, Bogotá, Chile.

Hernández, R (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. México: MC Graw Hill. Interamericana Editores SA DE CV.

Huamani, I. (2014) *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en Aula en Instituciones Educativas del Distrito de Vilcabamba* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Cusco, Perú.

Jiménez, C. (2014), “*Relación entre el liderazgo transformacional y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de los docentes de una universidad privada*” (Tesis de Maestría). Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* Fundación Chile. Impreso en Salesianos.

Macahuachi, P., & Gonzales, K. (2016) *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza del Distrito de Tambopata Puerto Maldonado – 2016* (Tesis pregrado). Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Puerto Maldonado Perú.

- Manes, J. (2014). *Gestión Estratégica para instituciones educativas – Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Segunda edición. Ediciones Granica. Pag 57.
- Mestanza, S. (2017) en su tesis titulada: “*Liderazgo Pedagógico del Director y Desempeño Profesional Docente en la I.E San Antonio de Jicamarca del Distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana* (Tesis de Maestría). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Monroy, J. (2013) *Liderazgo Directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente* (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo, Valencia, España.
- Ortiz, A. (2009). *Pedagogía y Docencia Universitaria*. Barranquilla: Cepedid.
- Ramírez, A. (2015) *Influencia del Liderazgo del Director en el Buen Desempeño Docente de los Profesores de las Instituciones Educativas Primarias de la Red Educativa Aychuyo – Yunguyo, 2015* (Tesis de Maestría). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú.
- Ramos, J. (2015) *Influencia del Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel de Educación Primaria del Distrito de Paucarpata Arequipa 2015* (Tesis de Maestría). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú.
- Raxuleu, M. (2014), *Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente – estudio realizado con directores y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar N° 07-06-03 del Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá Guatemala C.A* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzal Tenango, Guatemala.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Octava edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica. Pag 347

Rosas, E. F. (2016) Liderazgo Pedagógico Directivo y Desempeño Docente en una Institución Educativa de Lima Metropolitana, *Conciencia EPG*, 1(1), 56-63.

Stephen, A. (2010). *Comportamiento organizacional*. Octava edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica. Pag 347

Valdés, H. (2009). *Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela*. Creative Commons Atribución – Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Victoria, N. (2003). *Manual de la Evaluación de Desempeño*. Bogotá.

### **Webgrafía**

Arellano Jaime, F. (1 de Agosto de 2011). *¿Qué es un docente?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-docente/>

Becerra, O. (2015). De la pedagogía a la andrología y a la heutagogia. Disponible en: <https://omarbecerrav.blogspot.pe/2015/07/de-la-pedagogia-la-andragogia-y-la.html>

# **ANEXOS**

### ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA

TITULO	PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	MARCO REF.
Liderazgo Directivo y Desempeño Docente de Pregrado Universidad San Pedro Filial Lima, 2017	¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y desempeño docente de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima 2017?	Existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima 2017.	<p><b>GENERAL:</b> Establecer la relación entre liderazgo directivo y el desempeño docente de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima 2017.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar las dimensiones del liderazgo directivo y el desempeño docente de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima 2017.</li> <li>- Determinar las dimensiones en la evaluación de desempeño docente de pregrado en la Universidad San Pedro Filial Lima 2017.</li> <li>- Comparar los resultados entre liderazgo directivo y el desempeño docente de pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima 2017.</li> </ul>	<p><b>VAR. INDEPENDIENTE:</b></p> <p><b>Liderazgo Directivo</b></p> <p>Establece Direcciones Desarrollo de personas. Rediseño de la Organización Gestionar la Instrucción</p> <p><b>VAR. DEPENDIENTE:</b></p> <p><b>Desempeño Docente</b></p> <p>Capacidades Pedagógicas Disposición para la labor docente educativa Responsabilidad Laboral Naturaleza de las relaciones interpersonales</p>	<p>Liderazgo Directivo</p> <p>Desempeño Docente</p>

## ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	CRITERIOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS
Cuantitativo	Descriptivo Correlacional	No Experimental	<p>Población quedó constituida por 37 docentes que dictan clases en pregrado de la Universidad San Pedro Filial Lima 2017.</p> <p>La población se convirtió en muestra por ser pequeña.</p>	<p>Técnica: Encuesta Comprenderá preguntas cerradas, alternativa múltiple. Se realizarán dos encuestas, una dirigida al coordinador de escuela y la otra a los docentes de pregrado donde se solicitará información acerca del liderazgo directivo y el desempeño de los docentes.</p> <p>Instrumento: Cuestionario Elaborado en base a los objetivos de la investigación y en coherencia con la Operacionalización de las variables de estudio</p> <p>Contiene afirmaciones que permitirá al encuestado marcar una de las 4 alternativas consideradas como respuesta (Tipo Escala Likert), según su grado de afinidad a las respuestas. Dichas respuestas van de 1 a 4 (De Totalmente en desacuerdo a Totalmente de acuerdo).</p>	Validado por tres Jueces Expertos

**ANEXO 3:****CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL LIDERAZGO DIRECTIVO**

Estimado docente, en el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor que realiza el Coordinador de Escuela de la Universidad San Pedro de su Filial. Marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 4 y el puntaje menos favorable el 1.

4	Totalmente de acuerdo
3	De acuerdo
2	Desacuerdo
1	Totalmente desacuerdo

Marcar solo una respuesta a cada pregunta

ITEM	1	2	3	4
<b>Establece Direcciones</b>				
¿Da a conocer a sus docentes la visión de la Institución?				
¿Identifica nuevas oportunidades que ayudan al desarrollo de la Institución?				
¿Establece objetivos claros y los hace participes a toda la comunidad universitaria?				
¿Fomenta la participación de los docentes en base a objetivos?				
¿Motiva a su docente al cumplimiento de estándares de calidad educativa?				
<b>Desarrollar personas</b>				
¿Propone el apoyo de desarrollo profesional?				
¿Tiene disposición a brindarle su apoyo ante un problema presentado?				
¿Es un modelo a seguir basado en valores éticos?				
<b>Rediseñar la organización</b>				
¿Fomenta el trabajo participativo basado en valores?				
¿Socializa los procesos académicos para el logro de objetivos?				
¿Organiza equipos de trabajo para el desarrollo de las actividades académicas?				
<b>Gestionar la instrucción.</b>				
¿Evalúa y selecciona a los docentes de acuerdo a la necesidad institucional?				
¿Elabora la Carga Lectiva de acuerdo a la especialidad de cada docente?				

¿Supervisa el cumplimiento de la asistencia a clases?				
¿Monitorea el avance de sílabos?				
¿Planifica capacitaciones a los docentes para el correcto manejo de herramientas tecnológicas usadas por la Institución?				

**ANEXO 4:**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE**

Estimado Coordinador, en el presente cuestionario se hace diferentes preguntas del docente que está a tu cargo. Marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 4 y el puntaje menos favorable el 1

4	Totalmente de acuerdo
3	De acuerdo
2	Desacuerdo
1	Totalmente desacuerdo

Marcar solo una respuesta a cada pregunta

ITEM	1	2	3	4
<b>Capacidades pedagógicas</b>				
¿Domina los contenidos que imparte a los alumnos?				
¿Domina la teoría dictada y su aplicación a la práctica escolar?				
¿Domina y usa estrategias metodológicas y recursos didácticos?				
¿Se expresa con claridad?				
¿Prepara su clase evitando la improvisación?				
¿Crea un clima propicio para el aprendizaje?				
¿Desarrolla procesos de aprendizajes de modo individual y colectivo?				
¿Desarrolla su Capacitación permanente y ejerce su autopreparación profesional?				
¿Orienta y aconseja al alumno ante cualquier problema presentado?				
<b>Disposición para la labor docente educativa</b>				
¿Se muestra alegre y entusiasta en las tareas que realiza como docente?				
¿Conoce las habilidades de todos sus estudiantes?				
¿Promueve las capacidades de alto nivel y la formación integral de sus estudiantes?				
¿Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos de la Institución?				
¿Elogia oportunamente los resultados de sus alumnos?				
<b>Responsabilidad laboral</b>				
¿Asiste puntualmente a la Universidad y a sus clases?				
¿Participa y se integra en las actividades que realiza la Universidad?				

¿Cumple con los documentos normativos de la Universidad?				
¿Cumple con los requisitos establecidos por la SUNEDU para ejercer labores de docente?				

ITEM	1	2	3	4
<b>Naturaleza de las relaciones interpersonales</b>				
¿Mantiene una buena relación y comunicación con los estudiantes?				
¿Fomenta un ambiente de respeto aceptando las opiniones de los estudiantes?				
¿Participa de reuniones y actividades desarrolladas por la Universidad?				
¿Propone ideas constructivas para mejorar el desarrollo académico?				
¿Fomenta la práctica de valores en la Universidad?				