

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

**“Estrategias de Liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente
de la institución educativa inicial N° 421 - Divino Niño Jesús - Santa
Cruz- Cajamarca”**

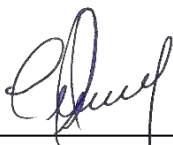
Presentada Para Obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la
Educación con

Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

INVESTIGADORA: BACH. DANIELA CENTURIÓN VALLEJOS
ASESOR: M.Sc. JAVIER ALCIDES HERNÁNDEZ WILLIS

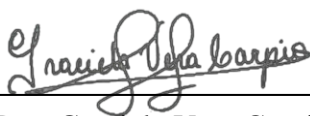
LAMBAYEQUE, 2022

“Estrategias de Liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 Divino Niño Jesús”- Santa Cruz- Cajamarca” Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.



Lic. Daniela Centurión Vallejos

Investigadora



Dra. Graciela Vera Carpio

Presidente



Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado

Secretario



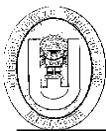
Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías

Vocal



M.Sc. Javier Alcides Hernández Willis

ASESOR



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

HACE CONSTAR QUE:

Bach. CENTURIÓN VALLEJOS DANIELA



Ha(n) cumplido con adjuntar dentro de su Informe final de Investigación titulado **“Estrategias de Liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 - Divino Niño Jesús - Santa Cruz- Cajamarca”** (expediente N°0803-24/01/2023- VIRTUAL- U.I- ACHSE), presentado para la obtención del **Grado de Maestro, en Ciencias de la Educación, Mención: Gerencia Educativa Estratégica**; la **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE SIMILITUD** expedida por el **software de reporte de similitud del TURNITIN** el cual reporta un **índice del 05%**, el mismo que ha sido revisado y constatado por el(a) **M.Sc. Javier Alcides Hernández Willis** y por los miembros del jurado según se determina en el Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020) y la Resolución N° 659-2020-R de fecha 08 de setiembre de 2020 que ratifica la Resolución N° 012-2020-VIRTUAL- VRINV, mediante la cual se aprueba la Directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos, de investigación formativa y para la obtención de Grados y títulos de la UNPRG - Guía de uso del Software de reporte de similitud -TURNITIN.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que considere pertinente.

Lambayeque, 27 de Enero de 2023

Dra. YVONNE DE FÁTIMA SEBASTIANI ELÍAS
DIRECTORA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACHSE

YFSE/EPP.



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



N°0369-VIRTUAL

Siendo las **07:30 horas**, del día **miércoles 03 de agosto de 2022**; se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet**: <https://meet.google.com/epg-jdwx-tzb>, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 0593-2022-V-D-FACHSE**, de fecha **07 de marzo de 2022**, integrado por:

Presidente	: Dra. Graciela Vera Carpio.
Secretario	: Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado.
Vocal	: Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías.
Asesor Metodológico	: Mg. Javier Alcides Hernández Willis.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 421 - DIVINO NIÑO JESÚS - SANTA CRUZ-CAJAMARCA”**; presentada por la tesisista **DANIELA CENTURIÓN VALLEJOS**, para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación, mención: Gerencia Educativa Estratégica.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 620-2021-CU de fecha 30 de diciembre de 2021); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(14) (CATORCE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **REGULAR**. Siendo las **8: 43 horas** del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. Graciela Vera Carpio
PRESIDENTE

Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado
SECRETARIA

Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías
VOCAL

<<<<OBSERVACIONES:

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, CENTURIÓN VALLEJOS DANIELA, identificado con DNI 48108610, Licenciada en educación inicial, DECLARO BAJO JURAMENTO QUE: Soy autora del proyecto e informe de la presente investigación titulada: “Estrategias de Liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 Divino Niño Jesús - Santa Cruz- Cajamarca”, presentada para optar por el el Grado de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica, las responsabilidades y gastos económicos que pudieran derivarse de la autoría, originalidad y veracidad de esta tesis los asumo ante la UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO y frente a terceros de cualquier consecuencia, sanción, reclamaciones o conflictos que puedan derivarse del incumplimiento de lo afirmado o encontrado en el contenido de la tesis.

Lambayeque, marzo de 2022.



Lic. Daniela Centurión Vallejos
Investigadora



M.Sc. Javier Alcides Hernández Willis
Asesor

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios por darme fortaleza cada día para seguir adelante y poder culminar con este trabajo, a todas las personas que me Brindaron su apoyo para poder lograrlo.

.....

Lic. Daniela Centurión Vallejos

AGRADECIMIENTO

A la UNPRG y a sus docentes por el aprendizaje impartido en sus aulas durante mis estudios de Maestría, en los cuales pude adquirir muchos conocimientos que me sirven en mi trabajo educativo.

Lic. Daniela Centurión Vallejos

ÍNDICE

RESUMEN	3
(ABSTRACT).....	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I. DISEÑO TEÓRICO	8
1.1 Antecedentes del problema.....	8
1.2 Base Teórica.....	11
1.2.1 El liderazgo transformacional de B. M. Bass y J. M.	11
1.2.2 Teoría de la equidad - desempeño docente	12
1.3 Marco Conceptual	14
1.3.1 Liderazgo.....	14
1.3.1.2. Liderazgo docente	14
1.3.2. Desempeño Docente.....	16
CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES.....	18
2.1. Diseño de investigación	18
2.2. Población y muestra	19
2.3 Materiales, Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos	19
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	21
PROPUESTA DE PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO	
DIRECTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LA	
INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N.º 421 – DIVINO NIÑO JESÚS – SANTA	
CRUZ – CAJAMARCA.....	48
CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	17
CONCLUSIONES.....	17
RECOMENDACIONES.....	18

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Contenido general del Programa	1
Tabla 2. Sesión 1 “Empezamos a liderar con éxito“	1
Tabla 3. Sesión 2 “Escuchar para entender, dialogar para comunicar”	3
Tabla 4. Sesión 3 “Aprender a guiar”	6
Tabla 5. Sesión 4 “Nadie es tan bueno, como TODOS nosotros JUNTOS”	8
Tabla 6. Sesión 5 “Tomamos decisiones con inteligencia”	10
Tabla 7. Sesión 6 “Fuente de motivación, logro de objetivos”	12
Tabla 8. Sesión 7 “Creamos, cambiamos e innovamos”	14

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	22
Figura 2.....	22
Figura 3.....	23
Figura 4.....	23
Figura 5.....	24
Figura 6.....	24
Figura 7.....	25
Figura 8.....	25
Figura 9.....	26
Figura 10.....	26

RESUMEN

En la institución educativa inicial N° 421- Divino Niño Jesús del distrito de Santa Cruz de la provincia de Cajamarca se evidencia la falta de liderazgo directivo, situación que repercute directamente en los procesos de gestión pedagógica, administrativa e institucional, pero sobre todo en el desempeño docente, poniendo en grave riesgo el cumplir con las metas y objetivos trazados por la institución educativa. La presente investigación tuvo como objetivo proponer estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 “Divino Niño Jesús”. La hipótesis afirma que si se diseñan estrategias de liderazgo directivo basado en la teoría de liderazgo transformacional entonces mejoraría el desempeño docente. El programa de liderazgo directivo se diseñó y validó en base a sus fundamentos cognoscitivos, enfoques tecnológicos y procesos operativos. La investigación tiene alcance descriptivo propositivo, de enfoque cualitativo. El programa se fundamenta en la importancia de las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. En sentido práctico el programa diseñado predice que el uso de estrategias de liderazgo directivo brindará resultados positivos en el desempeño docente, una vez completada las actividades propuestas.

Palabra claves: Estrategia, Liderazgo, Desempeño docente.

(ABSTRACT)

In the initial educational institution No. 421- Divino Niño Jesús of the Santa Cruz district of the Cajamarca province, the lack of directive leadership is evident, a situation that directly affects the pedagogical, administrative and institutional management processes, but above all in the teaching performance, putting at serious risk meeting the goals and objectives set by the educational institution. The objective of this research was to propose directive leadership strategies to improve the teaching performance of the initial educational institution No. 421 “Divino Niño Jesús”. The hypothesis states that if directive leadership strategies based on the theory of transformational leadership are executed, then teacher performance would improve. The executive leadership program was designed and validated based on its cognitive foundations, technological approaches, and operational processes. The research has a purposive descriptive scope, with a qualitative approach. The program is based on the importance of the attitudes and perceptions held by followers regarding their leaders. In a practical sense, the designed program predicts that the use of directive leadership strategies will provide positive results in teacher performance, once the proposed activities are completed.

Keywords: Strategy, Leadership, Teaching performance.

INTRODUCCIÓN

A nivel internacional y nacional se viene dando prioridad a la mejora del sector educativo, comprometiendo en este proceso a los líderes como los responsables de los beneficios y carencias en el desempeño docente, en ese sentido se piensa que las dificultades de las instituciones educativas coinciden con deficiencias en sus directivos o líderes. En las instituciones educativas de nuestro país es común la falta de liderazgo de los directivos, situación que repercute directamente en el desempeño docente, poniendo en grave riesgo el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la institución educativa.

Es preciso recalcar que el estilo del líder está influenciado por las experiencias, el género, la educación, capacitación, y sus motivaciones en diferentes circunstancias. Las revisiones del rendimiento de los profesores deben ser el tema de la reflexión académica, y las conclusiones y recomendaciones que surjan de esta dimensión deben integrarse en la formalidad normativa. El programa propuesto se fundamenta en la teoría de liderazgo transformacional de Bernard M. Bass quien manifiesta que los seguidores no sólo confían y respetan a su líder, sino que también lo idealizan como una figura con características excepcionales que nadie más posee. Este estudio destaca las actitudes y percepciones de los seguidores hacia sus líderes.

El Ministerio de Educación de Perú, con el fin de remediar la situación y contribuir a la mejora del rendimiento de los profesores y, por tanto, de la calidad educativa, presentó el marco para un buen rendimiento de los profesores (MBDD) en 2012 y el marco para un buen rendimiento de los directivos (MBDDIR) en 2014. Estos documentos describen los sentimientos, competencias y comportamientos que estos actores educativos deben considerar para mejorar el rendimiento pedagógico, administrativo e institucional.

En la región Cajamarca, en la provincia de Santa Cruz, distrito de Santa Cruz se ubica la institución educativa inicial N° 421 “Divino Niño Jesús”, que cuenta entre sus miembros con una directora, tres docentes, una auxiliar y 86 estudiantes divididos en 4 salones, en dicha institución la realidad no es distinta al resto del país, aquí se puede observar el poco compromiso docente con las actividades institucionales. La falta de estrategias de gestión y liderazgo directivo no ha permitido alcanzar en su totalidad los objetivos y metas trazadas por la institución educativa, situación que hace precisa proponer estrategias de liderazgo directivo que permita mejorar el desempeño docente de dicha institución educativa inicial.

La elaboración de la actual investigación parte de la interrogante ¿De qué manera una propuesta de estrategias de liderazgo directivo basado en la teoría de liderazgo transformacional mejoraría el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 “Divino Niño Jesús”- Santa Cruz- Cajamarca?

Teniendo como objetivo general: Proponer estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 “Divino Niño Jesús”- Santa Cruz- Cajamarca. Para conseguir el objetivo general se trazaron los objetivos específicos: Diagnosticar las características que presenta la directiva de la institución educativa inicial N° 421 “Divino Niño Jesús”- Santa Cruz- Cajamarca, fundamentar teóricamente respecto de estrategias, liderazgo directivo, desempeño docente, diseñar estrategias de liderazgo directivo en el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 “Divino Niño Jesús”- Santa Cruz- Cajamarca.

La hipótesis planteada como alternativa de solución al problema de la Institución Educativa es: Si se diseña una propuesta de estrategias de liderazgo directivo basada en la teoría de liderazgo transformacional entonces se mejoraría el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 “Divino Niño Jesús”- Santa Cruz- Cajamarca.

Para el presente estudio se empleó un diseño descriptivo propositivo de tipo no experimental con un enfoque cualitativo. El presente trabajo de investigación nos muestra la importancia que tiene el liderazgo directivo orientado a mejorar el desempeño docente. En ese sentido la autora cree oportuno la propuesta de un programa de estrategias de liderazgo directivo con la finalidad de mejorar el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 “Divino Niño Jesús”- Santa Cruz- Cajamarca.

CAPÍTULO I. DISEÑO TEÓRICO

1.1 Antecedentes del problema

1.1.1 Internacionales

Montiel, C. (2012) en su estudio titulado “El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria” para obtener el grado de Magíster en Educación con mención en Gerencia de Organizaciones Educativas en la Universidad de Zulia- Venezuela. Se pretendía establecer el vínculo entre el liderazgo directivo transformacional y el rendimiento laboral de los profesores en los colegios de instrucción primaria. El método usado fue de naturaleza descriptiva - correlacional, de diseño no experimental – transversal, la población fue de 7 directivos y 92 profesores de las instituciones educativas Simón Bolívar y Ovelio Araujo. Se utilizó como técnica la encuesta y el cuestionario como instrumento. finiquitando que existe una relación proporcional positiva débil; cuanto mayor sea el liderazgo transformacional del director educativo, mejor será el rendimiento laboral de los profesores y viceversa. Las recomendaciones del estudio se hacen.

Báez, M. (2017) en su tesis de maestría titulada “La evaluación de desempeño del docente desde la perspectiva del estudiante: experiencia en el nivel terciario.” en la Universidad de San Andrés de Argentina, tuvo como objetivo principal analizar, a partir de la aplicación de una encuesta de evaluación docente, el valor que brindan los alumnos de 2do año de un instituto de formación de nivel terciario sobre la práctica de sus docentes. Entre las principales conclusiones del estudio se encuentra que es importante tener en cuenta las perspectivas de los estudiantes sobre las prácticas de enseñanza a la hora de analizar los ajustes que deben realizarse y las prácticas que deben preservarse y profundizarse.

1.1.2 Nacionales

Arana, L. y Coronado, J. (2017) en su investigación titulada: “Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro” tesis realizada para optar al grado académico de Maestro en Educación con mención en Gestión. Tuvo como objetivo conocer la correlación entre las formas de liderazgo directivo y el desempeño docente. El diseño fue correlacional, el instrumento utilizado fue el cuestionario, y se incorporaron las evaluaciones derivadas del departamento de gestión académica de la institución. Los resultados indicaron que existe una correspondencia directa y significativa entre estas dos variables, lo que indica que el liderazgo transformacional prevalece y que los profesores desempeñan a un alto nivel en la institución educativa.

Paredes, H. (2017) En su tesis llamada “El desempeño docente y la competencia investigativa, según los estudiantes de maestría en educación de la Escuela de Posgrado de la UNMSM, UNE y UCV, 2012” realizada para conseguir el grado académico de magíster en Educación con mención en docencia en el nivel superior en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Su objetivo principal era averiguar la relación entre el rendimiento del profesor y la competencia de investigación. Su investigación fue de naturaleza descriptiva, utilizando un diseño no experimental de sección transversal y un tamaño final de la muestra de 204 alumnos del master. Entre sus conclusiones se encuentra que hay suficientes pruebas estadísticas para afirmar que el rendimiento de los profesores está relacionado con la competencia de investigación, como perciben los estudiantes de la maestría en educación de la UNE – UNMSM - UCV en el 2012.

1.1.3 Locales

Montalvan, L. y Díaz, G. (2019) en su investigación denominada “Liderazgo directivo y su influencia en el desempeño docente en las Instituciones Educativas Primarias: I. E Dr.Cesar Trelles Lara de Tucaque, I.E.N° 15452 de Limón y I.E. N° 14351 de Huasipe de la Red Rural de Limón – Frias.” Tesis de maestría en ciencias de la educación con mención en gerencia educativa estratégica en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Su objetivo general fue diseñar un modelo de liderazgo directivo para la mejorar del desempeño docente en las instituciones educativas mencionadas. Se utilizó un proceso de observación y documentación para determinar el rendimiento de los profesores. El modelo propuesto se basó en las teorías de desarrollo organizativo, así como en la teoría del liderazgo transformativo, proporcionando herramientas de gestión que ayudan a los profesores de primaria a mejorar su rendimiento.

Díaz, L. (2019) en su investigación denominada “Modelo de gestión para la evaluación del desempeño docente en el programa LEMM FACHSE UNPRG, sede los Olivos – Lima en el año 2017” tesis de maestría en ciencias de la educación. Basándose en la teoría de los procesos conscientes, la gestión estratégica, la gestión de la competencia y la evaluación del rendimiento a 360 grados, se esperaba desarrollar un modelo para mejorar desempeño docente en la conducción del Proceso de Enseñanza Aprendizaje del Programa LEMM FACHSE UNPRG. Se concluyó que, el desempeño docente en la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje se encuentran en la escala mínimamente satisfactoria por lo que se fundamentó la propuesta del modelo de gestión de la evaluación que permita contribuir a la mejora del desempeño docente.

1.2 Base Teórica

1.2.1 El liderazgo transformacional de B. M. Bass y J. M.

Bass (1985) se basó en las ideas originales del liderazgo carismático y transformacional de Burns (1978). La mayoría de las teorías del liderazgo transformacional y carismático incorporan tanto las características y comportamientos del líder como las variables contextuales, lo que da lugar a una perspectiva más amplia que las otras orientaciones descritas. Según esta teoría, las actitudes y percepciones de los seguidores hacia sus líderes son críticas. No sólo confían y respetan a su líder, sino que también lo idealizan como una figura excepcional.

De acuerdo a Bass, (1985) Varias características de los líderes carismáticos incluyen las siguientes: fuertes convicciones, confianza en sí mismo y un afanoso deseo de poder. Así mismo, las conductas representativas de estos líderes incluyen: la adecuada conducción de las percepciones para conservar la confianza de los seguidores, la precisión de fines “ideológicos” para fortalecer el deber de los demás y demostrar seguridad en las habilidades de los adeptos con el fin de fortalecer la autoconfianza. De otra parte, Burns (1978) el proceso por el que los líderes afectan al comportamiento de los que tienen bajo su cuidado se conoce como liderazgo transformador. Si sienten apoyo o resistencia de sus seguidores, los líderes cambian su comportamiento en consecuencia.

El enfoque de liderazgo carismático, por otro lado, tiende a centrarse en las personalidades únicas de los líderes específicos, mientras considera el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes a diferentes niveles de la misma organización.

Los llamados líderes transformacionales promueven cambios en sus partidarios a partir de generar conciencia sobre la importancia y el valor de los resultados alcanzados tras ejecutar las labores establecidas. Asimismo, el líder promueve a que los seguidores desarrollen sus intereses individuales en virtud de las metas de la institución. Generando confianza y respeto de parte de sus seguidores y son incentivados a conseguir más de lo esperado. Considerando estas características se lo suele considerar más extenso y más efectivo que el de tipo transaccional. En ese sentido el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones.

1.2.2 Teoría de la equidad - desempeño docente

La teoría expuesta a continuación demuestra la relación entre la motivación y el rendimiento laboral, así como la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento, así como la relación entre el compromiso laboral.

El psicólogo John Stacey Adams, que se considera conductista (aunque para otros es cognitivo), es el que propuso la **teoría de la equidad** (1965). –Como resultado de esta teoría, los trabajadores tienen más probabilidades de estar motivados o desmotivados en el trabajo en función de su percepción del tratamiento que reciben: si es justo o injusto. En consecuencia, cuando los profesores son tratados con equidad, es más probable que tengan una actitud positiva en el trabajo, lo que a su vez conduce a más expresiones positivas de lealtad y, por tanto, a un aumento de la eficacia de su trabajo en la institución educativa. A pesar de que es cierto, hay un problema con esta apreciación del servidor porque se basa en un estado mental subjetivo. Sin embargo, una relación de trabajo saludable requiere equidad y respeto tanto para el directivo como para el empleado.

La equidad se compone de dos componentes:

- El rendimiento. – Es la percepción que tiene el trabajador sobre su desempeño.
- Equiparación con otros. – Es la evaluación del rendimiento de un empleado en comparación con el de sus compañeros.

Tiene en cuenta que, para que el proceso de enseñanza-aprendizaje tenga éxito, debe generar actitudes y motivaciones en los participantes, así como satisfacción.

1.2.3 Liderazgo directivo.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un componente fundamental de la innovación de las instituciones educativas que se encuadra dentro de las directrices de mejora docente priorizadas por el Sector Educativo. En el plan estratégico sectorial multianual de educación (PESEM) 2012-2016, se plantea para el ámbito de la gestión “lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes.” (MINEDU, 2012, p. 52). Como resultado de la reforma de la institución educativa en esta área es el requisito de directores cualificados, formados y organizados. En consecuencia, el marco de rendimiento de la gestión se transforma en una herramienta estratégica para la aplicación de una política de desarrollo de la gestión integrada.

1.3 Marco Conceptual

1.3.1 Liderazgo

1.3.1.2. Liderazgo docente:

El papel de liderazgo directivo y su influencia en la mejora de la escuela se definen principalmente comprometiéndose y aplicando prácticas que fomenten el desarrollo de estas tres variables mediadoras: la motivación de los profesores, las habilidades y capacidades profesionales y las condiciones de trabajo en las que los profesores realizan su trabajo (Anderson, 2010). La importancia del líder reside en que es necesario para el cambio, por lo tanto, abarca dimensiones que influyen directamente en los docentes e indirectamente en el aprendizaje del alumnado.

(York Barr y Duke, 2004, citado Bolívar, 2011) definen el liderazgo docente como: “Proceso mediante el cual los profesores, individual o colectivamente, influyen en sus colegas, directores y otros miembros de la comunidad escolar para mejorar la enseñanza y las prácticas de aprendizaje con el objetivo de incrementar los aprendizajes y los logros de los estudiantes. Esa labor de liderazgo de equipo consta de tres focos intencionales de desarrollo: el desarrollo individual; la colaboración o el desarrollo del equipo, y el desarrollo organizacional”. (p. 19)

Al igual que en otras organizaciones, los docentes líderes toman su rol de forma formal o informal, es decir; puede que su liderazgo esté asociado a un cargo o poder otorgado, o a sus relaciones interpersonales, iniciativa y experiencia de forma espontánea. El liderazgo debe crear circunstancias y entornos donde los profesores aprendan nuevas habilidades. (Bolívar, 2011)

Maya, Aldana, Isea, (2019) nos dicen que “El líder directivo educativo debe poseer una serie de rasgos para poder desempeñar un buen papel, debe ser motivador, guía y mediador en situaciones, conflictos, dentro del centro escolar, buscando la satisfacción de los empleados y el bienestar de la misma.” Es decir, el director de la institución debe velar y estimular a los agentes educativos para que se logren los objetivos organizacionales. Su rol es primordial, ya que es quien conduce la organización, donde se debe relacionar el liderazgo con el desempeño docente y del alumno.

1.3.1.3. Liderazgo Transformacional:

(Burns, 1978, citado en Montalvan, 2016) propone el concepto de liderazgo transformador, el cual es un proceso de influencia del líder sobre los seguidores. “Bass plantea que un líder transformador provoca transformaciones en sus seguidores a partir de la toma de conciencia de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas, asimismo estimula a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización” (Montalván, 2016)

“El líder transformacional estimula intelectualmente a sus seguidores para que traten de superar sus capacidades y les da apoyo y entrenamiento” (Bass, 1990 citado en Montalván, 2016).

1.3.2. Desempeño Docente

Este concepto está formado por varios aspectos que lo establecen. Se habla de desempeño docente como el ejercicio innato que le corresponde a los docentes. La concepción se forma de la manera en que se juzga, por lo tanto, podemos encontrar el buen y mal desempeño docente. El que predomina en la delimitación del concepto es el buen desempeño docente ya que son las prácticas esperadas de los docentes como parte de su profesión. (Martínez y Lavín, 2017)

“El proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática, e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida” (Robalino, 2005, citado en Martínez y Lavín, 2017 p.2)

Por lo tanto, este concepto enfatiza en el docente, el compromiso con el aprendizaje del alumno, su liderazgo dentro de la institución y su papel como agente educativo con el fin del desarrollar habilidades y capacidades que permitan a los estudiantes afrontar nuevos desafíos. Es así que la evaluación del desempeño se da en la medida de la incorporación de recursos intelectuales del docente que le permita utilizar medios de aprendizaje con metodologías didácticas oportunas basado en la ética dentro de un contexto. (Castro, 2015, citado en Martínez y Lavín, 2017 p.2)

Estos conceptos no son diferentes a los estudios dentro de nuestro contexto peruano, como por ejemplo Cuenca, Montero, Ames y Rojas (2011) en su investigación en el Consejo Nacional de Educación; “Hacia un propuesta de criterios de buen desempeño docente” en los diálogos con maestros llega a la conclusión que los docentes participantes definen el desempeño docente como una acción relacional, es por lo tanto las competencias se incrementan en la interacción con los demás, además de la utilización de variadas formas de comunicación con el otro.

De la misma manera, se define a la evaluación del desempeño profesional de los docentes en el contexto peruano como: “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.” (Valdés y Consejo Nacional de Educación, 2009). Lo que se intenta en nuestro país con esta evaluación es medir el resultado de todas las competencias inherentes a la profesión docente, que repercuta directamente en los estudiantes.

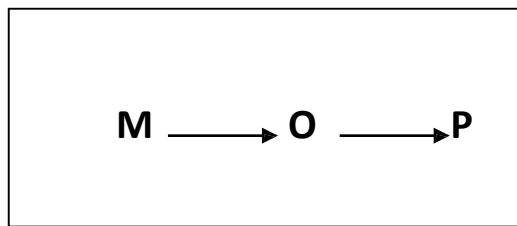
CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. Diseño de investigación

La presente tesis tiene como objetivo general el proponer estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 “Divino Niño Jesús”- Santa Cruz- Cajamarca. Se utilizaron técnicas e instrumentos que nos permitieron recopilar la información necesaria para obtener y posteriormente discutir resultados.

Hamui Sutton & Varela-Ruíz (2013) Las investigaciones propositivas se fundan en la descripción de datos recopilados y eventos observados que posteriormente se organizan, tabulan, representan y describen en el fin de proporcionar una solución.

A través de los instrumentos de investigación se recogió la percepción de la población- muestra sobre la problemática observada. Los instrumentos fueron validados a través de juicio de expertos. En ese sentido se empleó el diseño descriptivo propositivo de tipo no experimental con un enfoque mixto.



En donde:

M= Muestra en quién se realiza el estudio

O= Observación relevante de la muestra de estudio

P= Propuesta de estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 “Divino Niño Jesús”- Santa Cruz- Cajamarca.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población:

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) Precisa que la población o universo “es el conjunto de elementos o casos que se relacionan con determinadas características” (p.174).

Para la delimitación de la población de estudio se ha tomado en consideración a la totalidad de los docentes de la institución educativa inicial N° 421 “Divino Niño Jesús”- Santa Cruz- Cajamarca, es decir: 05 participantes: 04 docentes y una directora.

2.2.2. Muestra:

Como la población es homogénea y pequeña estamos frente a una población muestral, esto es: 05 docentes participantes

2.3 Materiales, Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.

2.3.1 Encuesta:

“La encuesta es una técnica que permite al investigador obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en concordancia a un tema en particular” (Arias, 2012, p.71). Se trabajó con 05 personas en total, conformada por mujeres cuyas edades, están comprendidas en el intervalo de 25 - 65 años, de profesión docentes del nivel inicial, que laboraron como maestras de la institución educativa inicial N° 421 “Divino Niño Jesús”- Santa Cruz- Cajamarca. La encuesta consignó diez preguntas y se realizó a través de la plataforma de cuestionarios de Google, teniendo como duración aproximada un minuto por respuesta, lo que concluye con una duración total de diez minutos por encuesta.

2.3.2. Entrevista:

La entrevista nos permitió conocer de una manera personal las percepciones concretas de los docentes en relación del tema tratado.

En la ejecución de la entrevista se realizaron preguntas personalizadas basadas en cuatro ejes temáticos: 1.-Percepción docente sobre el liderazgo directivo, 2.- La forma y uso de las estrategias de liderazgo en la I.E. I N° 421, 3.- Desempeño docente y 4.- la vinculación liderazgo directivo y desempeño docente.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Presentación de Resultados

En este capítulo se presentan detalladamente los resultados encontrados sobre las variables de estudio en relación con los objetivos establecidos. Primero, se analizó las variables: Liderazgo directivo y Desempeño docente: posteriormente, se realizó la evaluación de las variables en mención a través de la aplicación de una encuesta y una entrevista. Con estos resultados obtenidos se llevó a cabo la propuesta de un programa de estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la I.E.I. N.º 421 Divino Niño Jesús – Santa Cruz – Cajamarca.

3.1.1 Encuesta:

“La encuesta es una técnica que permite al investigador obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en concordancia a un tema en particular” (Arias, 2012, p.71).

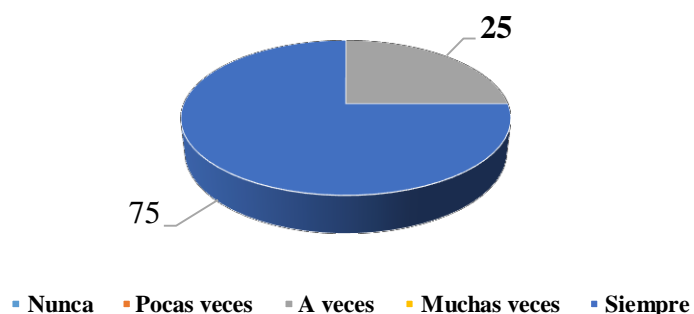
Encuesta realizada a docentes del nivel inicial que laboraron como maestras en la Institución Educativa Inicial N.º 421 “Divino Niño Jesús” Santa Cruz – Cajamarca.

Fuente: Elaboración propia

Número de Población muestral: 04 docentes

Figura 1

Importancia del uso de estrategias de liderazgo en las Instituciones Educativas



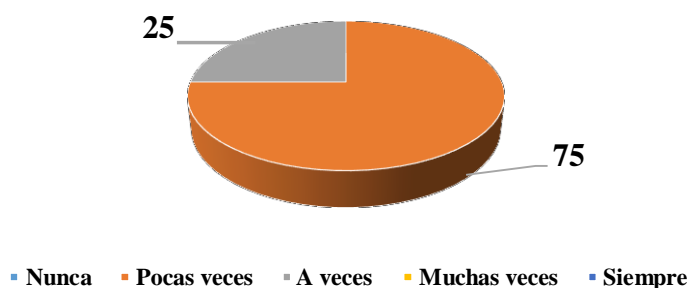
La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre la importancia del uso de estrategias de liderazgo en las Instituciones educativas. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

Del total de docentes encuestados, 75% considera que el uso de estrategias de liderazgo es importante para las Instituciones educativas; mientras que el 25% restante refiere que es A veces.

Figura 2

Aplicación de estrategias de liderazgo en la I.E.I. N.º 421 Divino Niño Jesús



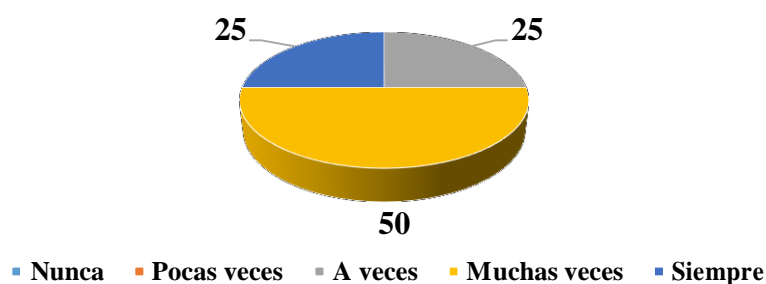
La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre la aplicación de estrategias de liderazgo en la Institución educativa inicial N.º 421 Divino Niño Jesús. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

Del total de los encuestados, 75% considera que pocas veces se aplican estrategias de liderazgo en la I.E.I., y 25% refiere que esto sucede a veces.

Figura 3

Vinculación entre uso de estrategias de liderazgo y desempeño docente



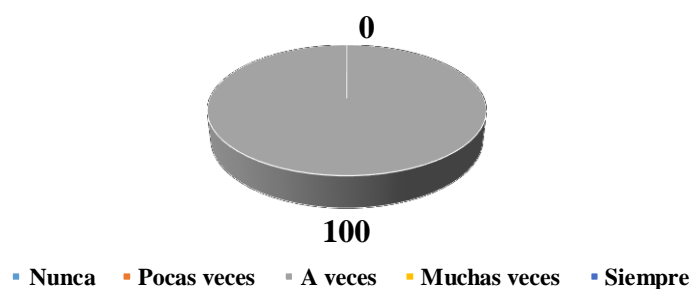
La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre la vinculación entre el uso de estrategias de liderazgo y el desempeño docente. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

Del total de encuestados, el 50% afirma que muchas veces existe vinculación entre el uso de estrategias de liderazgo; el 25% dice que siempre ocurre y el otro 25% restante refiere que esto sucede a veces.

Figura 4

Correcta aplicación de estrategias usadas en la I.E.I. N°421 Divino Niño Jesús



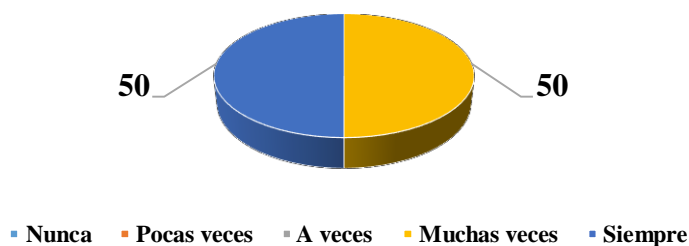
La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre el correcto manejo de las estrategias utilizadas en la Institución educativa inicial N.º 421 Divino Niño Jesús. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

El total de los docentes encuestados considera que a veces se utilizan correctamente las estrategias en la Institución educativa inicial N.º 421 Divino Niño Jesús.

Figura 5

Vinculación entre liderazgo y gestión educativa



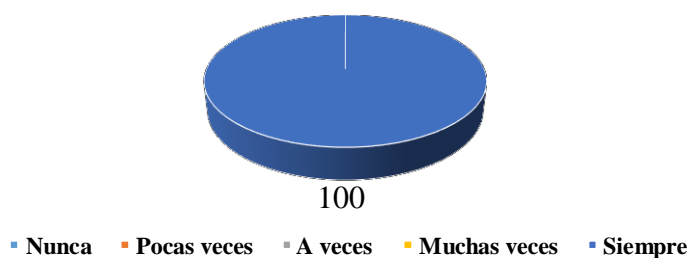
La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre la existencia de la vinculación entre liderazgo y gestión educativa. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

Del total de los docentes encuestados, el 50% refiere que muchas veces existe vinculación entre liderazgo y gestión educativa; mientras que el otro 50% restante considera que siempre sucede.

Figura 6

Uso de estrategias de liderazgo que dinamiza el desempeño docente



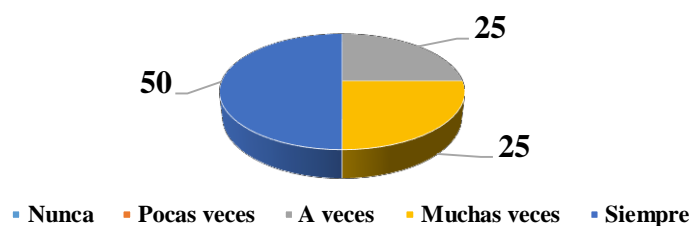
La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre el uso de estrategias de liderazgo para dinamizar el desempeño docente. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

El total de los docentes encuestados considera que el uso de estrategias de liderazgo siempre dinamiza el desempeño docente.

Figura 7

Conocimiento de los beneficios de las estrategias de liderazgo por parte de los colegas



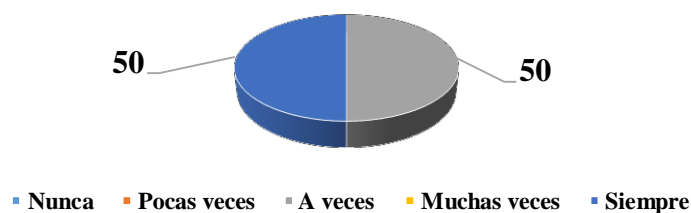
La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre el conocimiento de los beneficios de las estrategias de liderazgo por parte de los colegas. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

Del total de encuestados, 50% refiere que siempre sus colegas conocen los beneficios de las estrategias de liderazgo. Un 25% menciona que muchas veces se da este conocimiento y el 25% restante indica que esto sucede a veces.

Figura 8

Compromiso de los docentes con las estrategias de liderazgo utilizadas en la institución educativa



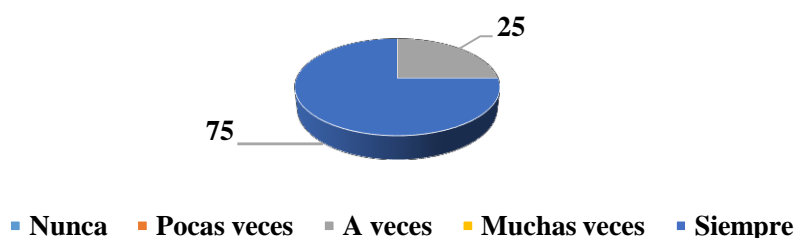
La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre el compromiso de los docentes con las estrategias de liderazgo utilizadas en la I.E.I. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

De total de encuestados, el 50% afirma que siempre existe compromiso por parte de los docentes con las estrategias de liderazgo usadas en la I.E.I., mientras el 50% restante refiere que esta situación se presenta a veces.

Figura 9

Sentimiento de valoración por parte de los directivos de la I.E.I. N.º 421



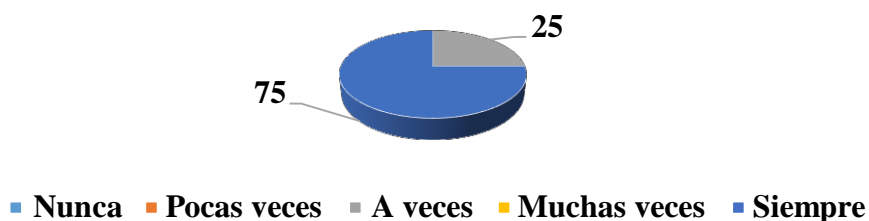
La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre el sentimiento de valoración por parte de los directivos de la institución educativa inicial N.º 421 Divino Niño Jesús. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

Del total de docentes encuestados, 75% menciona siempre sentirse valorados por los directivos de la I.E.I. N.º 421 Divino Niño Jesús; y el 25% que resta, refiere que esta situación sucede a veces.

Figura 10

Ejecución de un programa de estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la I.E.I. N.º 421 Divino Niño Jesús



La figura muestra en porcentajes la opinión docente sobre la ejecución de un programa de estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la I.E.I. N.º 421 Divino Niño Jesús. Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

El 75% de los encuestados afirman que la ejecución de un programa de estrategias de liderazgo directivo siempre mejoraría el desempeño docente de la I.E.I., mientras que el 25% restante refiere que esta situación se presenta a veces.

3.1.2 Entrevista:

La entrevista nos permitió conocer de una manera más personalizada las ideas específicas de los docentes al respecto del tema tratado. En la ejecución de la entrevista se realizaron preguntas personalizadas basadas en cuatro ejes temáticos: 1.-Percepción docente sobre el liderazgo directivo, 2.- La forma y uso de las estrategias de liderazgo en la I.E.I N.º421, 3.- Desempeño docente y 4.- la vinculación liderazgo directivo y desempeño docente.

DOCENTE 01:

UT 01: Percepción docente sobre el liderazgo directivo.

La percepción docente enfocada en el liderazgo, nos habla de los muchos y diferentes estilos para organizar equipos y responsabilidades, además de ser asumido por personas capaces de adoptar el rol de mantener informados a sus empleados de la programación adecuada y lo que se debe hacer cada día.

UT 02: La forma y uso de las estrategias de liderazgo en la I.E. I N°: 421.

En la I. E. I. N°: 421 al igual que en la gran mayoría de las organizaciones estas se encuentran formadas por recursos materiales y sobre todo del talento humano que es uno de los recursos más valiosos, porque contribuye de manera significativa y directa en la prestación de servicio educativo.

UT 03: Desempeño docente.

El desempeño docente, nos habla sobre cómo cada docente se desenvuelve, aborda temas que normalmente forman parte de su día a día, además de ser un término que se pone en práctica, se observa, fomenta y principalmente se utiliza para evaluar a los individuos de referencia, teniendo como objetivo identificar el nivel en que se encuentran.

UT 04: la vinculación liderazgo directivo y desempeño docente.

Tanto el liderazgo directivo como el desempeño docente se encuentran fuertemente vinculados, ya que para lograr ser un buen líder directivo partimos del enfoque de ser un buen docente con las habilidades tanto comunicativas, como cognitivas a la vez de poner en práctica nuestros conocimientos todos los días.

DOCENTE 02:

UT 01: Percepción docente sobre el liderazgo directivo.

El liderazgo directivo, nos habla de las distintas formas y estrategias que existen para organizar las responsabilidades y el trabajo en equipo de manera que este sea más eficiente, así mismo las personas que asuman los cargos de liderazgo deben tener cualidades organizativas, de comunicación y velar por el bienestar de su equipo y el de la institución.

UT 02: La forma y uso de las estrategias de liderazgo en la I.E. I N°: 421.

En la I.E I.N^a: 421 las estrategias de liderazgo se aplican en la división y adjudicación de las distintas tareas y responsabilidades directivas entre el personal docente de la institución, además de mantener una comunicación fluida con los docentes y padres de familia acerca de las actividades que se llevan a cabo.

UT 03: Desempeño docente.

El desempeño docente se refiere a la manera en que se desenvuelve cada uno de los docentes en sus actividades cotidianas, es una herramienta que sirve para evaluar a los docentes de referencia, para identificar en qué nivel de desarrollo se encuentran.

UT 04: la vinculación liderazgo directivo y desempeño docente.

El liderazgo directivo y el desempeño docente se encuentran vinculados, puesto que para ser un buen líder directivo primero se debe ser un buen docente con habilidades comunicativas y cognitivas que se deben poner en práctica para una buena gestión.

DOCENTE 03:

UT 01: Percepción docente sobre el liderazgo directivo.

Como docentes para poder asumir este cargo debemos contar con una serie de requisitos y habilidades que nos permitan desarrollarnos de forma correcta, además de saber comunicar y transmitir de forma asertiva la información que sea requerida por los demás docentes de la institución a la que se pertenece.

UT 02: La forma y uso de las estrategias de liderazgo en la I.E. I N°: 421.

Las estrategias de liderazgo usadas en la I.E. I N° 421 buscan el desarrollo integral de los estudiantes por medio de la utilización de estrategias que se enfocan en las distintas formas de enseñanza y de las diferentes formas de aprendizaje de cada individuo basándose en sus características y capacidades individuales.

UT 03: Desempeño docente.

El desempeño docente, es una acción que generalmente consiste en acciones tomadas por el gobierno peruano para evaluar el estado de preparación, conocimientos y la enseñanza didáctica empleada por parte de los docentes, para tener como resultado, estudiantes capaces de resolver problemas y principalmente lograr el éxito académico.

UT 04: la vinculación liderazgo directivo y desempeño docente.

El desempeño docente está fuertemente unido con el liderazgo directivo, ya que al tener un buen desenvolvimiento como docente es un punto de partida para desarrollar las habilidades necesarias que nos serán de suma importancia al momento de asumir un cargo de liderazgo directivo.

DOCENTE 04:

UT 01: Percepción docente sobre el liderazgo directivo.

Los directores son líderes, favorecen y crean a su vez un clima organizacional de apoyo para sus docentes en cuanto a la toma de decisiones, planificación y monitoreo del trabajo pedagógico en las actividades escolares. Incluye a la familia escuela y comunidad.

UT 02: La forma y uso de las estrategias de liderazgo en la I.E. I N°: 421.

Las estrategias utilizadas en la institución Educativa Inicial donde actualmente laboro no me parecen las adecuadas y creo que viene siendo necesario la aplicación de nuevas estrategias de liderazgo Directivo.

UT 03: Desempeño docente.

Sobre el desempeño docente es la manera de la cual nosotros venimos impartiendo nuestras clases en las aulas, lo cual tiene una influencia directa en nuestros estudiantes, se ve reflejado en las creencias, actitudes, preparación pedagógica en el dominio de conocimientos y la actualización docente.

UT 04: la vinculación liderazgo directivo y desempeño docente.

Existe una relación directa y significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente es importante porque crea condiciones favorables para lograr en niños y niñas competencias capacidades, actitudes que les permita desarrollarse en cualquier contexto.

3.2 Discusión de Resultados

En esta sección se realizó el análisis de la información obtenida a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, dicho análisis está relacionado con los objetivos y la hipótesis propuesta en la investigación. En primer lugar, se inicia con la discusión de los resultados provenientes de la encuesta aplicada a 04 docentes cuyas edades se encuentran en un intervalo de 25-65 años, docentes del nivel inicial que laboraron en la I.E.I. N°421 Divino Niño Jesús – Santa Cruz – Cajamarca; y en segundo lugar se discuten los resultados de la entrevista realizada a dicha población muestral.

3.2.1 De la encuesta

Importancia del uso de estrategias de liderazgo en las Instituciones Educativas

Sobre la pregunta N°01 ¿Es importante el uso de estrategias de liderazgo en las Instituciones Educativas?, del total de encuestados, el 75% considera que siempre es importante el uso de estas estrategias de liderazgo en las I.E.; mientras el 25% restante refiere que sólo a veces es importante. Se observa que la mayoría de las docentes coincide en que es importante el uso de estrategias de liderazgo, y esto es importante para generar la concientización y la mejora necesaria para obtener una gestión educativa y administrativa eficiente y que cumpla con las necesidades de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.

En tal sentido, Badillo y Arroyo (2015) fundamentan que: “Si bien los rasgos de liderazgo del director contribuyen a la eficacia de la gestión en las instituciones educativas, deben ser mostrados por el líder para que sean reconocidos por quienes trabajan diariamente en la institución. La función del liderazgo escolar en el desarrollo de la administración de las

instituciones educativas y en el establecimiento de metodologías de aprendizaje conduce al logro de una alta eficiencia educativa”. Hoy en día es fundamental lograr una educación de calidad, y para ello se hace necesaria la aplicación diversas estrategias que conlleven con éxito a la consecución de metas y objetivos educativos.

Aplicación de estrategias de liderazgo en la I.E.I. N°421 Divino Niño Jesús

Respecto a la pregunta N°02 ¿La Institución Educativa Inicial N°421 Divino niño de Jesús aplica estrategias de liderazgo?, la mayoría de encuestados representado por el 75% mencionan que esta situación se lleva a cabo pocas veces, mientras que el 25% que resta refiere que sucede a veces. Lo cual, advierte de una realidad constante y preocupante, debido a que la falta de práctica o uso de estrategias que refuercen el liderazgo para una mejor gestión tanto educativa como administrativa, no permiten que el proceso educacional sea favorable y eficaz, por tanto, devienen múltiples disfunciones que perjudican a toda la comunidad educativa.

En este marco, Deci y Ryan (1990) refieren que el liderazgo no implica la imposición de soluciones. La persona quien ejerce el liderazgo no es el que da respuestas o emite órdenes inmediatas, sino el que guía los esfuerzos del grupo para identificar y resolver sus propios problemas. En este sentido, un directivo puede provocar el cumplimiento dando el ejemplo a los individuos sobre lo que deben hacer, pero esto por sí mismo, no altera la comprensión y el compromiso de las personas, ni lo que ocurre a largo plazo con un entorno exigente, que debilita la capacidad del grupo para desenvolverse en un entorno complicado. (como se cita en Mejía, 2004). Es así como se hace necesario el aprendizaje y posterior ejecución de estrategias que formen directivos con una capacidad de liderazgo adecuado.

Vinculación entre uso de estrategias de liderazgo y desempeño docente

En cuanto a la pregunta N°03 ¿Existe vinculación entre el uso de estrategias de liderazgo y desempeño docente?, 50% de los docentes encuestados refiere que muchas veces existe relación estrecha entre el uso de estrategias de liderazgo con el desempeño docente; otro 25% menciona que siempre existe esta vinculación, y el 25% restante dice que esto se presenta a veces. Se evidencia que en la mayoría de encuestados existe conciencia respecto a que el uso de estrategias que gestionen un adecuado nivel de liderazgo va a contribuir en el desempeño docente, de la misma manera si sucede en forma contraria llegaría a afectar de manera negativa en cada una de las esferas educativas; por tanto, es importante no solo conocer sino identificar y posteriormente ejecutar estas medidas para la obtención de una educación de calidad.

Es por ello por lo que Albán, Llerena, Ramírez y Mejía (2021) consideran que el liderazgo en una institución educativa requiere la presencia del sentido ético, de tal manera que el líder, en este caso el director de las instituciones es una persona con características, capacidades y habilidades específicas para guiar a la comunidad educativa en el desarrollo integral de la institución, la cual está compuesta por profesores, alumnos y padres de familia. Es la persona que supervisa los procedimientos educativos y con ello asegura el éxito de la institución.

Lo cual sustenta que una correcta guía o liderazgo contribuye en la manera que los docentes efectúan sus laborales, por ende, es muy importante tener en cuenta esta vinculación e intentar constantemente trabajar en nuevas metodologías para el logro de los cambios favorables requeridos en cada etapa educativa.

Correcta aplicación de estrategias usadas en la I.E.I. N°421 Divino Niño Jesús

De acuerdo con la pregunta N°04 ¿Las estrategias de liderazgo utilizadas en la Institución Educativa Inicial N°421 Divino Niño Jesús son las correctas? El total de encuestados refiere que a veces se lleva a cabo un correcto uso de estas estrategias dentro de la Institución Educativa. Y es así como nuevamente se hace evidente una realidad alarmante en el ámbito educativo, ya que se sigue priorizando una gestión y enseñanza tradicional, cuando todo apunta a que las teorías innovadoras, los aspectos tanto intrínsecos como extrínsecos, son aquellos que permitirán el crecimiento de la educación en el país.

Por ello, los procesos de trabajo siempre se retroalimentan, lo que da lugar al ambiente psicológico del establecimiento. A menudo, existe una percepción errónea sobre el liderazgo y, como resultado, cuando los individuos intentan desempeñar un papel positivo en él, son denigrados, con intentos de enseñar a la gente, empujarla o corregirla para que se "adapte" al proceso de trabajo. Estas actividades constituyen una violación de los derechos humanos de la persona. Los trabajadores, por su parte, suelen oponerse a este tipo de actividades maliciosas, lo que da lugar a la formación de una relación que fomenta un ambiente de trabajo defectuoso y destructivo. (Deci & Ryan, 1990)

Es necesario, además de la implementación de estrategias que favorezcan el liderazgo, realizar una correcta y encaminada aplicación de dichos recursos, pues se debe tener en cuenta las características propias de la institución y de los componentes de la misma, además de las necesidades y dificultades por las que atraviesa; ya que al tener en cuenta estos y otros aspectos, se podrá dar pie a las soluciones más idóneas, sin caer en el perfil de un líder encuadrado en una metodología tradicional o poco accesible.

Vinculación entre liderazgo y gestión educativa

Sobre la pregunta N°05 ¿Existe vinculación entre liderazgo y gestión educativa?, un 50% afirma que siempre existe vinculación entre liderazgo y gestión, y el otro 50% refiere que ello sucede muchas veces. Al respecto se puede deducir que existe un importante grado de conocimiento sobre la influencia que puede tener el liderazgo con el manejo de una gestión educativa favorable o desfavorable dependiendo del uso de estrategias; sin embargo, este conocimiento no llega a ser completo y además, se requiere también de la realización de prácticas responsables que refuercen este hecho y logren resultados favorables para la institución.

Valencia (2017), con relación a este tema refiere que se pueden encontrar estrategias de liderazgo eficaces para convocar y motivar a las personas a realizar cambios y transformaciones, para guiar un entendimiento común de hacia dónde nos dirigimos y cómo queremos que sea la realidad por la que trabajamos. Históricamente, este componente de los cambios se ha pasado por alto en las reformas educativas, lo que a menudo ha provocado la pérdida de las contribuciones creativas de varios actores, creando malentendidos en los demás y produciendo direcciones contradictorias y esfuerzos en solitario. Las reformas colectivas necesitan perfilar el horizonte deseado, elevar el horizonte de las demandas implantadas y desarrollar métodos democráticos para realizarlas.

En ese sentido, si analizamos la situación de la I.E.I. N°421, se puede vislumbrar este escenario, ya que la falta de una gestión educativa que promueva el liderazgo transformacional ha provocado diversas problemáticas que empañan el quehacer docente y dificultan el crecimiento tanto institucional como pedagógico.

Uso de estrategias de liderazgo que dinamizan el desempeño docente

Sobre la pregunta N°06 ¿El uso de estrategias de liderazgo dinamizan el desempeño docente? Los encuestados en su totalidad afirman que siempre al utilizar estrategias de liderazgo se va a mejorar el desempeño docente. Por tanto, existe un adecuado reconocimiento de los efectos positivos que implican el uso de estas estrategias en cuanto a la eficacia y productividad de calidad de los docentes en su labor, por ende, se hace necesario, además, la implementación de éstas y muchas más estrategias que benefician la educación en la mayor manera posible.

Rangel, Furguerle & Vitorá (2016) establecen como resultado de su estudio que la falta de comunicación con los instructores impacta negativamente en el desempeño debido a la falta de dirección ascendente, descendente y horizontal suministrada por el director, lo que impide la creación de actividades que hagan factible la colaboración en su trabajo. De este modo, los supervisores y los instructores pueden comunicarse con mayor eficacia. Esto es el resultado de una serie de elementos que inciden en el crecimiento del trabajo de los profesores, en su formación académica y en su estímulo para colaborar. Esta investigación demuestra el carácter crítico del liderazgo directivo y el desempeño de los profesores en cuanto al desarrollo de las actividades que se producen. En concreto, al tipo de liderazgo, al ambiente institucional y a los esfuerzos de la organización por elevar el nivel educativo. (como se cita en Albán, Llerena, Ramírez & Mejía, 2021)

Por tanto, el uso de estrategias de liderazgo dentro de la I.E.I. N°421 Divino Niño Jesús mejoraría el desempeño docente, ya que se encuentran relacionados y por ello poseen una influencia mayor.

Conocimiento de los beneficios de las estrategias de liderazgo por parte de los colegas

Conforme a la pregunta N°07 ¿Mis colegas conocen los beneficios de las estrategias de liderazgo? Un 50% refiere que siempre se evidencia este conocimiento por parte de sus colegas docentes, otro 25% afirma que esto sucede muchas veces, y el 25% restante menciona que solo se observa este conocimiento de los beneficios de utilizar estrategias de liderazgo a veces. En su mayoría, existe apercibimiento de un adecuado conocimiento del tema por parte de la plana docente, sin embargo, es necesario que esta concientización se logre en un nivel más elevado para que el compromiso con la ejecución de estas estrategias sea mucho mayor y por ende los resultados se visualicen en un tiempo menor y con beneficios más resaltantes.

Con respecto a ello, Bolívar, López y Murillo (2013) hacen mención de que la capacidad de una escuela para crecer considerablemente depende de los líderes que contribuyen activamente a motivar y animar a su escuela a entender cómo desarrollarse a través de la mejora incremental. Todo ello ha llevado a que el liderazgo pedagógico escolar se esté convirtiendo en un componente del crecimiento escolar a nivel internacional y nacional. Además, añaden que los impactos efectivos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán en gran medida tanto de las prácticas adoptadas como de sus juicios sobre las características de la escuela a las que dedicar tiempo y atención.

Compromiso de los docentes con las estrategias de liderazgo utilizadas en la Institución Educativa

En relación con la pregunta N°08 ¿Los docentes se sienten comprometidos con las estrategias de liderazgo utilizadas en la Institución Educativa?, los encuestados refieren que este compromiso por parte de la plana docente de la I.E. se puede evidenciar siempre o a veces, siendo el porcentaje 50% para cada caso. Lo cual tiene relación con lo anteriormente señalado, ya que se debe presentar una correcta aprehensión sobre el tema, para que el nivel de compromiso sea mucho más concreto, se agencien de múltiples mecanismos para hacer posible el cambio, y por tanto los efectos positivos sean mucho más concretos y rápidos.

Por esta razón el liderazgo directivo es un eje crítico para determinar el grado de compromiso organizativo de los instructores. Además, el compromiso organizativo, definido como la obsolescencia de la comprensión, los conocimientos y las habilidades de los instructores, es un factor limitante para la escuela, que le impide actuar de acuerdo con los objetivos del liderazgo organizativo. (Salvador y Sánchez, 2018)

Por su parte, Gonzáles (1999). Describe cómo un educador debe comprometerse completamente con su práctica diaria; siempre debe comenzar con la reflexión sobre la tarea en cuestión para transformar eficazmente las intenciones en objetivos y acciones; llevar a cabo investigaciones en curso para ayudar a que el proyecto se aplique educativo y desarrolle de forma óptima. Porque si el educador ejecuta una efectiva investigación-acción definida como la reflexión y el estudio continuo, antes, durante y después del proceso de enseñanza aprendizaje, podrá realizar transformaciones al diseño con base en los resultados obtenidos, buscando siempre los mejores resultados que se reflejen en la vida cotidiana de los alumnos. (como se cita en Minaya, 2014)

Cabe mencionar que un adecuado nivel de compromiso por parte de la plana docente en las actividades de gestión de liderazgo, se convertirán en un eje fundamental para la práctica de estrategias, y, por tanto, del aumento en su desempeño laboral.

Sentimiento de valoración por parte de los directivos de la I.E.I. N°421

Respecto a la pregunta N°09 ¿Me siento valorado por los directivos de la Institución Educativa Inicial N°421 Divino Niño Jesús? El 75% refiere siempre sentirse valorado por parte de los directivos de la I.E., mientras que el 25% restante menciona que a veces siente esa valoración. Es importante destacar que el sentimiento de valoración por parte de los líderes, en este caso los directivos, es fundamental para que una Institución sea más eficaz en el logro de objetivos; por tanto, es necesario que no sólo algunos, aunque sean la mayoría, sienta esa valoración de su labor, sino que, en su totalidad, los docentes de la I.E. N°421 Divino Niño Jesús sientan que los directivos de la institución donde ejercen los valoran.

En tal sentido, Vargas (2003) habla de la tolerancia psicológica, en la que el director de la institución educativa se esfuerza por ser comprensivo con sus colegas que trabajan en un entorno al que se refiere como interacción turbulenta. Cada educador expresará su enojo, frustración, dolor y alegría de maneras únicas; por ello, el director debe tener una capacidad fundamental para entender al otro desde sus características personales, a través de un análisis sistémico, comprendiendo el rol que ocupa en la trama vincular, y pudiendo cooperar desde esta perspectiva contextual como evaluador. (como se cita en Mejía, 2004) Cabe acotar que dentro de las características o aptitudes que debe adoptar un líder se encuentra la comunicación eficaz y tolerante, la escucha activa, la empatía con las personas que colaboran con él o ella; además de la capacidad de tomar decisiones y solucionar problemas. Todo ello, en conjunto, emite una percepción más asequible hacia los demás, y por tanto el sentido de

valoración aumentará, y a su vez, también incrementa la percepción de un líder transformacional que conlleva al logro de objetivos como la mejora del desempeño a través de la ejecución de estrategias parte de una gestión educativa eficaz.

Ejecución de un programa de estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente en la I.E.I. N°421 Divino Niño Jesús

En la pregunta N°10 ¿La ejecución de un programa de estrategias de liderazgo directivo mejoraría el desempeño docente de la Institución Educativa Inicial N°421 Divino Niño Jesús? El 75% refiere que siempre que se aplique las estrategias de liderazgo mediante un programa, se mejoraría el desempeño docente de la I.E.; sin embargo, el 25% restante menciona que esto sólo resulta a veces. Al respecto se hace visible que no todos consideran necesario un cambio mediado por la ejecución de un programa, y ello puede darse debido a la concepción de un modelo de gestión educativa tradicional, que no permite la apertura a nuevos conocimientos y acciones, que favorecen la educación, ya que toman en cuentas las necesidades actuales que han cambiado con el paso de tiempo, y que de la misma manera, se deben adoptar estos cambios y reestructurar la forma de gestión y ejecución de la labor docente.

Calderón, Chávarry y Chanduví (2016) en su investigación, al realizar un primer análisis antes de la ejecución de un programa de liderazgo transformacional, encontraron que el 41,2% tenían un desempeño mínimo y el 58,8% poseían un desempeño medianamente satisfactorio. Sin embargo, el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa después de la aplicación del Programa de Liderazgo Transformacional fue que el 58,8% de los docentes tienen un desempeño satisfactorio, 35,3% de los docentes tuvieron un

desempeño medianamente satisfactorio y sólo el 5,9% un desempeño mínimo. Evidenciando de esta manera la eficacia de la ejecución de dicho programa.

Así, es posible afirmar que para transformar la escuela y, por tanto, mejorar la educación, se requieren personas que ejerzan el liderazgo dentro de la escuela, que inicien, promuevan, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, pero, sobre todo, que posean una mentalidad y dedicación a la escuela, a la educación y a la sociedad que les permita ser capaces de estar al frente del cambio (Murillo, 2006, citado por Calderón et al., 2016).

3.2.2 De la Entrevista

UT 01: Percepción docente sobre el liderazgo directivo.

Esta unidad temática tiene como finalidad dar a conocer la percepción que poseen los docentes de la I.E.I. N°421 respecto al liderazgo directivo, que hace referencia al rol que ejerce el director de la institución educativa, basándose en un tipo de liderazgo que suponga un medio para el crecimiento en la educación, convirtiéndose en gestores de cambio y de guía para el logro de todas las metas que se puedan plantear como organización.

Según la docente N°01 “La percepción docente enfocada en el liderazgo, nos habla de los muchos y diferentes estilos para organizar equipos y responsabilidades, además de ser asumido por personas capaces de adoptar el rol de mantener informados a sus empleados de la programación adecuada y lo que se debe hacer cada día”. Bien se sabe que un líder no es aquel que exige y emite órdenes, sino el que guía y orienta a la consecución de metas en común; un gestor de compromiso a través del ejemplo, aquel que incentiva la comunicación activa, entre otros aspectos que favorecen la armonía en la I.E.

Para la docente N°02 “El liderazgo directivo, nos habla de las distintas formas y estrategias que existen para organizar las responsabilidades y el trabajo en equipo de manera que este sea más eficiente, así mismo las personas que asuman los cargos de liderazgo deben tener cualidades organizativas, de comunicación y velar por el bienestar de su equipo y el de la institución”. Lo cual tiene mucha congruencia con la idea anterior, ya que se considera un modelo de liderazgo transformacional, que permite una relación más estrecha con sus colaboradores, que practique la escucha activa, la comunicación asertiva, y que conlleve a todo el equipo a la funcionalidad.

La docente N°03 menciona “Como docentes para poder asumir este cargo debemos contar con una serie de requisitos y habilidades que nos permitan desarrollarnos de forma correcta, además de saber comunicar y transmitir de forma asertiva la información que sea requerida por los demás docentes de la institución a la que se pertenece” Por lo tanto, ejercer el liderazgo implica una constante capacitación respecto al manejo de situaciones y el saber encaminar al resto de personas que están bajo la propia supervisión; se hace indispensable conocer y hacer efectivo el uso de estrategias que mejoren la relación entre el líder y sus colaboradores. En la misma línea, de acuerdo con la docente N°04 “Los directores son líderes, favorecen y crean a su vez un clima organizacional de apoyo para sus docentes en cuanto a la toma de decisiones, planificación y monitoreo del trabajo pedagógico en las actividades escolares. Incluye a la familia escuela y comunidad”

UT 02: La forma y uso de las estrategias de liderazgo en la I.E. I N°421.

Se torna de gran relevancia identificar las formas diversas de utilizar las estrategias de liderazgo en las instituciones educativas, ya que al ejercer este tipo de acciones correctas dentro de una gestión educativa los cambios tendrán un impacto positivo, tan es así que se

promoverán ambientes de eficiencia y eficacia, así como una educación de calidad que conlleve al logro de los diversos objetivos que se plantean al inicio del año escolar.

En tal sentido, la docente N°01 refiere “En la I.E.I. N°421 al igual que en la gran mayoría de las organizaciones estas se encuentran formadas por recursos materiales y sobre todo del talento humano que es uno de los recursos más valiosos, porque contribuye de manera significativa y directa en la prestación de servicio educativo”. El considerar y gestionar el talento humano, como parte de la cultura organizacional conlleva a una visión más amplia del liderazgo, sin quedarse en lo típico sino inclinándose por un método más adecuado a las realidades existentes actualmente.

Por su lado, la docente N°02 menciona “El liderazgo directivo, nos habla de las distintas formas y estrategias que existen para organizar las responsabilidades y el trabajo en equipo de manera que este sea más eficiente, así mismo las personas que asuman los cargos de liderazgo deben tener cualidades organizativas, de comunicación y velar por el bienestar de su equipo y el de la institución” Ello permite reflexionar en las particularidades que debe poseer un líder para que su función permita cambios extraordinarios, son un punto clave dentro de la conducción de la dirección institucional; pues necesita establecer ciertos parámetros dentro del trabajo educativo para poder conllevar a todos hacia la meta que como institución educativa poseen en común.

La docente N°03 opina que “Las estrategias de liderazgo usadas en la I.E.I. N°421 buscan el desarrollo integral de los estudiantes por medio de la utilización de estrategias que se enfocan en las distintas formas de enseñanza y de las diferentes formas de aprendizaje de cada individuo basándose en sus características y capacidades individuales” En tal sentido, no sólo los líderes directivos son los únicos que necesitan poner en prácticas estrategias de liderazgo, sino que como su propio accionar, también incentiven y formen líderes

capacitados, en este caso a los docentes para que puedan guiar a los alumnos a el cumplimiento de sus estándares educativos y formativos.

De acuerdo con la docente N°04 “Las estrategias utilizadas en la institución Educativa Inicial donde actualmente laboro no me parecen las adecuadas y creo que viene siendo necesario la aplicación de nuevas estrategias de liderazgo Directivo”. Haciendo hincapié en este reconocimiento, se debe tener en cuenta la situación inicial de la I.E.I. N°421, que generó la inquietud de proponer soluciones viables para erradicar la problemática que vienen pasando. Por tal motivo, se vuelve fundamental un accionar rápido y contundente, para la reforma educacional que posibilite la mejora anhelada y por la que se trabaja constantemente.

UT 03: Desempeño docente.

El desempeño docente está relacionado directamente con la forma de gestión que se lleva a cabo en las instituciones educativas, considerando además de aspectos como el clima y la cultura organizacional, el liderazgo de los directivos como eje central del éxito de esta premisa, puesto que una adecuada guía puede dar lugar a nuevas y mejores actitudes que conlleven a la eficacia esperada por parte de la plana docente.

En tal sentido, la docente N°01 refiere “El desempeño docente, nos habla sobre cómo cada docente se desenvuelve, aborda temas que normalmente forman parte de su día a día, además de ser un término que se pone en práctica, se observa, fomenta y principalmente se utiliza para evaluar a los individuos de referencia, teniendo como objetivo identificar el nivel en que se encuentran”. Como ya se ha observado anteriormente, en la I.E.I. N°421 existe un nivel de desempeño docente bajo, a causa de las discordancias en la forma de dirección y la falta de estrategias de liderazgo que ayudarían a sobrellevar de manera más adecuada esta situación; de tal forma que, a pesar de realizar sus actividades pedagógicas diarias, éstas no

logran la eficacia esperada y necesaria para agilizar o en todo caso hacer inherente el proceso de enseñanza aprendizaje.

La docente N°02 afirma que “El desempeño docente se refiere a la manera en que se desenvuelve cada uno de los docentes en sus actividades cotidianas, es una herramienta que sirve para evaluar a los docentes de referencia, para identificar en qué nivel de desarrollo se encuentran”. Teniendo mucha relevancia en todo este proceso, la etapa de la evaluación constante del nivel de desempeño docente por parte de los directivos, quienes deben estar al pendiente, con la intención de ir visualizando los aspectos positivos y continuar en esa línea, así como también identificar los aspectos negativos que dificultan el trabajo, para de esta manera proponer las acciones pertinentes que contribuyan a la solución de dicho problema.

Desde la perspectiva de la docente N°03 “El desempeño docente, es una acción que generalmente consiste en acciones tomadas por el gobierno peruano para evaluar el estado de preparación, conocimientos y la enseñanza didáctica empleada por parte de los docentes, para tener como resultados estudiantes capaces de resolver problemas y principalmente lograr el éxito académico”. Conforme a la identificación de la situación por la que atraviesa la Institución, esta situación no sólo afecta a docente y directivos, sino que pone de manifiesto diferentes problemáticas en cuanto al aprendizaje de los alumnos, ya que si el desempeño de los docentes es por debajo del promedio, entonces no se estarían utilizando los recursos adecuados y suficientes para acceder a los alumnos y poder impartir los conocimientos que requieren en su formación académica, por tanto, sería una situación perjudicial para ellos también.

Según la docente N°04 “Sobre el desempeño docente es la manera de la cual nosotros venimos impartiendo nuestras clases en las aulas, lo cual tiene una influencia directa en nuestros estudiantes, se ve reflejado en las creencias, actitudes, preparación pedagógica en el

dominio de conocimientos y la actualización docente”. Sin lugar a duda, existe en los docentes un conocimiento profundo de la relación que tiene su desempeño pedagógico con el impacto o influencia directa en sus alumnos, por tanto, es de vital importancia recurrir constantemente a métodos y/o estrategias que promuevan una motivación tanto intrínseca como extrínseca que orienten al logro de un nivel de eficacia y eficiencia cada vez más elevado.

UT 04: la vinculación liderazgo directivo y desempeño docente.

Existe una estrecha relación que engloba al liderazgo directivo con el desempeño docente, y está comprobado empírica y científicamente que dependiendo del estilo o modelo de liderazgo que se ejerza en una institución, es que va a afectar en el accionar del docente y por ende en su eficacia. Es decir, al utilizar estrategias de liderazgo que sean funcionales, adaptadas a las necesidades y exigencias de la comunidad educativa, el nivel del desempeño de la plana docente será mucho más elevado, siendo más conscientes de que una enseñanza de calidad es la mejor vía para el logro de metas; caso contrario si sólo se sigue una línea tradicional de gestión, lo cual dificulta la comunicación, la convivencia y por ende el desempeño no sería el más idóneo por la falta de acompañamiento, motivación y guía.

Según la docente N°01 “Tanto el liderazgo directivo como el desempeño docente se encuentran fuertemente vinculados, ya que para lograr ser un buen líder directivo partimos del enfoque de ser un buen docente con las habilidades tanto comunicativas, como cognitivas a la vez de poner en práctica nuestros conocimientos todos los días”. Es una vinculación global, ya que para poder ser un líder que gestione a sus colaboradores en el desempeño adecuado de sus labores pedagógicas, además de poseer las características y medios estratégicos pertinentes, debe poseer a la vez un nivel de desempeño favorable, sólo como

directivo sino también como docente mismo. Es por ello, que se hace referencia al liderazgo como un medio para lograr cambios efectivos mediante el ejemplo.

La docente N°02 afirma que “El liderazgo directivo y el desempeño docente se encuentran vinculados, puesto que para ser un buen líder directivo primero se debe ser un buen docente con habilidades comunicativas y cognitivas que se deben poner en práctica para una buena gestión”. En su mayoría las docentes al momento de la entrevista mencionaron que el vínculo más arraigado que posee esta dualidad es que para lograr ser un líder efectivo que impulse a sus colaboradores y genere un adecuado clima, es necesario que primero logre un desempeño docente que cumpla con los objetivos educacionales plateados.

Por tanto, la docente N°03 dice que “El desempeño docente está fuertemente unido con el liderazgo directivo, ya que al tener un buen desenvolvimiento como docente es un punto de partida para desarrollan las habilidades necesarias que nos serán de suma importancia al momento de asumir un cargo de liderazgo directivo”. Mientras que la docente N°04, en la misma línea afirma que “Existe una relación directa y significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente es importante porque crea condiciones favorables para lograr en niños y niñas competencias capacidades, actitudes que les permita desarrollarse en cualquier contexto” La vinculación se hace evidente ya que un buen líder permitirá el desarrollo de las capacidades de sus compañeros, permitiendo cumplir metas y objetivos institucionales.

**PROPUESTA DE PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA INICIAL N.º 421 – DIVINO NIÑO JESÚS – SANTA CRUZ –
CAJAMARCA.**

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. **TÍTULO:** “Liderar para transformar”
2. **PROPUESTO POR:** Daniela Centurión Vallejos
3. **DIRIGIDO A:** directora de la I.E.I. N.º 421 Divino Niño Jesús
4. **DURACIÓN:** 6 Sesiones
5. **LUGAR:** Santa Cruz - Cajamarca

II. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

El ámbito de la educación a nivel nacional procura constantemente una actualización que conlleve a la mejoría y consecución favorable de las metas propuestas. Dentro de este proceso, los líderes o directivos desempeñan un rol fundamental para lograrlo; sin embargo, en la I.E.I. N.º 421, se ha evidenciado la falta de liderazgo directivo, lo cual repercute de manera negativa en el desempeño docente, así como en los procesos de gestión pedagógica, administrativa e institucional.

La falta de estrategias de liderazgo no permite que se cumplan a cabalidad con los objetivos trazados en la Institución, por ello se presenta el presente Programa, en el cual se brindarán estrategias sobre liderazgo directivo, con la finalidad de mejorar el desempeño docente.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Mejorar el desempeño docente de la I.E.I. N.º 421 “Divino Niño Jesús” Santa Cruz-Cajamarca, utilizando la teoría del Liderazgo Transformacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el FODA del liderazgo ejercido en la I.E.
- Brindar estrategias para desarrollar la competencia comunicativa basado en el liderazgo transformacional.
- Proponer sesiones de aprendizaje que incluyen estrategias para mejorar la competencia orientadora basado en el liderazgo transformacional.
- Desarrollar estrategias para fomentar la competencia integradora basado en el liderazgo transformacional
- Establecer estrategias sobre la competencia analítica basado en el liderazgo transformacional
- Propiciar una adecuada motivación, a través de estrategias que fomenten la competencia estimuladora del liderazgo basado en el liderazgo transformacional.
- Desarrollar estrategias innovadoras basado en el liderazgo transformacional.

IV. IMPORTANCIA

Debido a la identificación de la problemática en la I.E.I. N.º 421 “Divino Niño Jesús”, al visualizar la falta de competencias en cuanto a liderazgo directivo, lo cual dificulta poder cumplir con los objetivos trazados y teniendo un impacto negativo en el desempeño docente, es que se vuelve fundamental la propuesta de un programa orientado a brindar estrategias basadas en el liderazgo transformacional, donde los líderes deben influir de manera positiva

y motivar a sus colaboradores para poder concientizarlos respecto al valor y la importancia que poseen los resultados de cumplir con las tareas asignadas.

Además, al poseer un nivel de liderazgo que no es el adecuado, los componentes para mantener una gestión pedagógica no estarán presentes en el proceso, pues la falta de motivación, compromiso o logro de metas será igual de inferior; es ahí donde radica la importancia social del presente programa, pues contribuye en la mejora de una educación de nivel y calidad, tanto para directivos, docentes, alumnos y familiares.

V. CONCEPTUALIZACIÓN

LIDERAZGO

De acuerdo a Lupano y Castro (2013) la mayoría de las escuelas creen que el liderazgo puede caracterizarse como un proceso natural de influencia entre un individuo, el líder, y sus seguidores. Además, creen que este proceso de influencia puede ser descrito por las características y acciones particulares del líder, por las percepciones y atribuciones de los seguidores y por el entorno en el que se produce este proceso.

Según Lord y Maher (1991), el liderazgo es esencialmente un proceso asignado que resulta del desarrollo de la percepción social, cuyo objetivo es ser visto como un líder por los demás.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen varias tipologías de estilos de liderazgo, entre ellas las siguientes:

- El estilo de liderazgo patriarcal, es el más convencional de todos los estilos de liderazgo, es aquel en el que el poder está íntimamente relacionado con el parentesco. El líder masculino del clan asume el papel de jefe, mientras que el grupo se transforma en una familia (Nassar & Payne, 2018).

- Estilo de liderazgo carismático: Para Max Weber un líder carismático proviene de la confianza generalizada en su inspiración, así como en su infalibilidad. Se trata de una evaluación basada en su opinión sobre el comportamiento de su líder. (Kumar, 1998).

- El estilo de liderazgo burocrático evoluciona a partir del estilo de liderazgo autocrático. Sin embargo, la posición permanente del líder se gestiona mediante un libro. Todo se lleva a cabo de acuerdo con una determinada política o método (Ogbonna & Harris, 2000).

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

Según Ros y Martínez (2007), el liderazgo es fundamental para incluir a la colectividad educativa en la gestión del centro educativo y para motivar a los profesores sobre el programa de gestión. La inteligencia práctica, la formación y la aplicación práctica de la información, la fluidez, la adaptación a las nuevas circunstancias, la sociabilidad, la toma de iniciativa y la comprensión de cómo negociar parecen ser habilidades de gestión que aumentan el liderazgo.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Según Cardona (2001), el liderazgo transformacional se da cuando un líder tiene una visión innovadora, es atractivo y motiva a los demás, es un líder disconforme, idealista y cautivador que cambia tanto el estado de los sucesos en la organización como las pretensiones e ideales de los seguidores. Es un liderazgo cautivador, persuasivo y con un alto grado de confianza en sí mismo y en su visión, así como con un alto grado de resolución y energía para llevar a cabo los cambios que sugiere.

Guerra y Sansevero (2008) mencionan que el liderazgo transformacional se define como una conducta que desarrolla la capacidad colectiva de una organización para adaptarse,

resolver problemas y mejorar el rendimiento. Para ello es necesario utilizar técnicas o estrategias tales como la creación y trabajo de equipos, retroalimentación, la organización y la influencia en el futuro de la organización.

Desde este punto de vista, y aplicando estas concepciones a la realidad educativa, se deduce que las autoridades deben ejercer un liderazgo transformacional para guiar al personal a la consecución de las transformaciones e innovaciones que requiere el siglo XXI, concretamente para ayudarles a ser visionarios y a establecer metas claras orientadas al futuro. En relación con lo anterior, el líder transformacional estimula, alienta y motiva al personal a su cargo para que tome conciencia de la misión y la visión del equipo y de la organización dentro de las instituciones educativas; desarrollando altos niveles de habilidad en sus miembros al motivarlos a perseguir objetivos institucionales que beneficien al grupo.

COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Según Cardona y Miller (2001), el atributo de un líder transformacional es la capacidad de inspirar entusiasmo y cambiar las actitudes hacia perspectivas nuevas y más difíciles. Para ello, el líder debe cultivar la visión empresarial, la delegación, la comunicación, la iniciativa, el autocontrol y la inteligencia emocional. El desarrollo de las competencias de liderazgo ayuda a la toma de decisiones frente a los demás, así como el poder, la autoridad y el control sobre las personas a su cargo, es esencial que exhiba su capacidad para ejecutar determinadas funciones en su comportamiento típico y laboral.

Competencia comunicativa: Los directivos, como líderes, poseen las competencias fundamentales, genéricas y laborales necesarias para desarrollar eficazmente sus funciones directivas, administrativas y académicas, lo que les proporciona las habilidades directivas necesarias para gestionar los recursos humanos de su institución. Entre estas cualidades se encuentra la comunicación, a través de la cual el líder educativo desarrolla la capacidad de

interactuar con las personas, requisito necesario para el éxito. Como tal, debe recibir y comprender el flujo de información adecuado para la institución, así como transmitir señales críticas al personal.

Competencia orientadora: Como líder transformador de la institución educativa, la dirección debe contar con el apoyo incondicional del personal docente para alcanzar eficazmente los objetivos. Para ello, debe establecer relaciones armoniosas que faciliten el trabajo encomendado. Como tal, sus actos deben servir de guía para los procedimientos tanto administrativos como académicos. Así, la dirección como líder en la institución, con su capacidad de orientación para aconsejar a sus trabajadores, está llamada a incluir rasgos de personalidad como la empatía, la actitud abierta a la conversación y la seguridad personal, la capacidad de escuchar y comprender los mensajes enviados por otros individuos, el razonamiento verbal para comprender y transferir conceptos e ideas, la fluidez verbal para transmitir información.

Competencia integradora: Conseguir que todas las personas de la empresa trabajen juntas para cumplir los objetivos con éxito es uno de los talentos de liderazgo transformacional de los directivos. Cardona y Miller (2001) manifiestan que el líder en la actualidad trabaja en equipo, ya que las metas de la organización no dependen del buen trabajo de una sola persona, o incluso de muchas personas aisladas, sino de una realidad concreta que incluye relaciones, normas y sentimientos.

Competencia Analítica: El directivo como líder hace uso de procesos analíticos que le permiten razonar sobre las situaciones institucionales, buscando siempre, como equipo de trabajo, alternativas de solución viables; por lo tanto, es crítico el desarrollo del pensamiento para que se puedan generar temas de gestión, con los que pueda potenciar su uso cotidiano y

contextualizado en los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones en la vida diaria. (Benavides, 2002)

Competencia estimuladora: Una de las funciones directivas, en que los individuos deben poseer capacidades de gestión y el directivo debe ser competente como líder, es estimular a su personal. Robbins y Coulter (2005) afirman que para desarrollar la motivación es necesario estimular a los individuos, fomentando el desarrollo del deseo de dedicar un esfuerzo significativo a cumplir los objetivos de la organización y a satisfacer las necesidades individuales".

Competencia innovadora: El líder del siglo XXI debe poseer los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para integrar y adaptarse al cambio educativo, desde la perspectiva de la gestión, la teoría y la metodología. En este sentido, la importancia de la iniciativa como método para lograr la eficacia personal, definida por Cardona y Miller (2001) como la capacidad de demostrar un comportamiento empresarial a través de la iniciación y la promoción de los cambios necesarios con energía y autonomía personal.

LIDERAZGO DIRECTIVO

Según Anderson (2010) es fundamental destacar el papel del líder como catalizador. En química, un catalizador es un factor crítico que induce a los demás elementos del sistema a mezclarse, dando lugar a efectos que no serían concebibles sin su presencia. Un escenario comparable ocurre cuando un buen líder ejerce su influencia. Su presencia es crucial no sólo para iniciar y estimular el cambio sistémico, sino también para mantener el cambio y sus repercusiones.

Calero (2005) destaca las limitaciones y el carácter incómodo de las actitudes típicas de los jefes para la empresa, la ascendencia en el grupo con el que se trabaja y el uso de

tácticas de liderazgo tienen como resultado el aumento de la productividad y el progreso personal y corporativo.

El liderazgo es un componente crítico de la gestión. El liderazgo y la dirección eficaces son características fundamentales de un buen gestor. El núcleo del liderazgo es el seguimiento, o el deseo de las personas de seguir a alguien, especialmente al líder, al que consideran un medio para alcanzar un fin, es decir, cumplir sus propios objetivos, motivaciones y exigencias. La motivación está inextricablemente ligada al comportamiento. Los líderes no sólo pueden responder a estos motivadores, sino que también los amplifican y reducen a través de la atmósfera organizativa que crean.

DESEMPEÑO DOCENTE

Montenegro (2003) refiere que el desempeño del profesor se define como el cumplimiento de sus responsabilidades; esto lo deciden el propio docente, el alumno y el entorno. Asimismo, la actuación se produce en diversos contextos o niveles: el entorno sociocultural, el entorno institucional, el entorno del aula y en el propio profesor, a través de la acción reflexiva. El término "desempeño" se refiere al acto de realizar una serie de actos de acuerdo con una profesión u oficio. Así, cada profesional ejecuta una actividad o secuencia de actos para cumplir con un propósito social definido. En tal sentido, el desempeño docente se refiere a la serie de actos que un educador realiza para cumplir con su función, es decir, el proceso de educar a los niños y adolescentes a su cargo.

VI. PRINCIPIOS DEL LIDER TRANSFORMACIONAL

Según Covey (2000), el liderazgo basado en los principios supone alinear la realidad del entorno de cada individuo con sus creencias y aspiraciones, y propone aplicarlos en cuatro niveles:

1. Individual (mi relación conmigo mismo).

2. Personal (mis relaciones e interacciones con los demás).

3. Directivo (es mi obligación garantizar que los demás realicen una determinada tarea).

4. Administrativa (mi necesidad de organizar a las personas).

Respecto al nivel personal, el cambio debe producirse de dentro a fuera, lo cual implica empezar con uno mismo, con el propio carácter y las motivaciones. En este contexto, significa que la fiabilidad se basa en la esencia del individuo y en el potencial expresado a través de la acción, debe ser visto como un líder confiable capaz de exhibir conocimiento en sus acciones y motivaciones, capaz de ejemplificar la sabiduría a través de sus comportamientos y juicios.

En relación con el nivel interpersonal, está representado por los individuos, y el concepto central asociado es la confianza, que sirve de base a toda relación u organización exitosa. La confianza se construye sobre una base de fiabilidad y permite acuerdos para continuar. La confianza, o la falta de ella, está en el centro del éxito y del fracaso de las interacciones interpersonales, así como de los resultados finales en cualquier ámbito.

A nivel directivo, la capacitación consiste en aumentar la creatividad, la iniciativa y la dedicación. Los directivos deben considerar las ventajas y desventajas de los enfoques participativos frente a la previsibilidad asociada a los tipos de alto control. En consecuencia, promueven la participación al tiempo que ejercen el control, fomentando la creatividad, la iniciativa y la dedicación. Teniendo en cuenta el uso de tácticas como la formación de grupos, la delegación, las habilidades de negociación y autogestión son fundamentales para lograr un alto nivel de rendimiento.

El nivel organizativo, por su parte, está representado por la visión y los ideales comunes. Se ha afirmado que la mayoría de las instituciones organizan a sus empleados en

torno a una visión y una estrategia comunes. Uno de los métodos más eficaces para ello es la elaboración clara de la misión y visión que tenga la capacidad de encapsular las creencias de la organización.

VII. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER DIRECTIVO

Según ALFONSO (2002) las características importantes de un líder en una institución educativa son las siguientes:

- a. Alineación completa y consciente con el objetivo social que se impulsa.
- b. Identificación con las dificultades del colectivo.
- b. Estilo de gestión propio. (Sello individual)
- c. Comprensión de la tarea realizada.
- e. Confianza, seguridad y autoridad.
- f. Ejemplo individual en su vida profesional, política y social.
- g. Resultados en su actuación profesional especializada (como experto en un campo concreto).
- g. Resultados en su actuación profesional individual (como especialista en un campo concreto).
- h. La cultura en general.
- i. Capacidad de comprender y utilizar creativamente los resultados de la Ciencia de la Administración.
- j. Objetividad e imparcialidad en la toma de decisiones y, en particular, en la valoración y estímulo del trabajo.
- k. Capacidad de comunicación con los compañeros de trabajo.
- l. Determinación.
- m. Visión de futuro o punto de vista.

n. Capacidad de incorporar cambios como consecuencia del análisis y los juicios objetivos.

o. Capacidad de delegar, organizar, planificar y controlar las actividades críticas. o. Capacidad de delegar, organizar, planificar y controlar las actividades críticas.

p. Carisma personal para la gestión de grupos.

VIII. DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Consideración individualizada: Se refiere a la medida en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como mentor o entrenador. El líder demuestra empatía, apoyo y mantiene una comunicación abierta. Esto también implica la importancia de reconocer y apreciar la contribución única que cada seguidor puede aportar al equipo; los seguidores tienen el deseo y el impulso de mejorar personalmente, y están intrínsecamente motivados para cumplir con las responsabilidades asignadas.

Estimulación intelectual: En general, se refiere a la medida en que un líder anima a sus seguidores, asume riesgos calculados y solicita sugerencias de sus seguidores. Los líderes inspiran la innovación y enseñan a los individuos a pensar por sí mismos. Para un líder, esta dimensión sugiere que el aprendizaje es un valor y que los acontecimientos inesperados se consideran oportunidades para aprender. Mientras que los seguidores deben hacer preguntas, reflexionar ampliamente sobre los problemas e idear métodos más eficaces para realizar su trabajo.

Motivación inspiracional: En términos generales, se refiere a la medida en que el líder articula una visión, es decir, la medida en que el líder articula una visión atractiva y emocionante para los seguidores. Los seguidores comienzan con un alto grado de motivación para expresar su optimismo sobre los objetivos futuros y ofrecer un contexto para la actividad en cuestión. Además, ven la necesidad de un sentido convincente de propósito para ser

inspirados a actuar; los seguidores están dispuestos a esforzarse más en las tareas que se les asignan.

La influencia idealizada (atribuida y de comportamiento): En general, este es el mayor grado de liderazgo transformador. El líder establece una visión y un propósito compartidos, así como los valores y las convenciones que dan sentido al trabajo. El orgullo del líder se muestra a través de la empatía con el propósito de los interesados, el impulso de sus habilidades de rendimiento y el ejemplo personal. La confianza, la alineación con los objetivos, la emulación del líder, la interiorización de las actitudes y los objetivos, y el comportamiento con este "espíritu" incluso cuando el jefe no está son síntomas de este componente del liderazgo.

IX. FUNDAMENTOS

Fundamento teórico – Teoría del liderazgo transformacional:

En general, el liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo que produce un cambio significativo y efectivo en los seguidores. Un líder transformacional se dedica en "transformar" a las personas para que se ayuden unas a otras, se cuiden mutuamente y sean más compasivas, alentadoras y convivan pacíficamente. El líder tiene esta responsabilidad bajo este mandato. (Castro, 2015)

En la educación, los líderes transformacionales son cruciales para ayudar a los profesores a desarrollar un mayor sentido de la eficacia docente, ayudándoles a comprender y creer en su capacidad para generar cambios individuales y colectivos.

Fundamento administrativo

Cada institución educativa necesita unas características únicas para prosperar y cumplir sus objetivos. Por ello, el responsable de la administración debe poner en práctica aquellas competencias que faciliten el desarrollo y la consecución de los objetivos de la escuela y del colectivo, ya que los elementos a considerar son multifactoriales y, por tanto, multi estratégicos en su solución. (Calderón, 2012)

X. CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA

El presente programa de estrategias de liderazgo directivo enfocado en la teoría del liderazgo transformacional, para mejorar el desempeño docente, cuenta con las características que se detallan a continuación:

- ✓ Considera el liderazgo directivo como punto clave en el desarrollo de las gestiones pedagógicas, así como en el desempeño docente.
- ✓ Brinda diferentes sesiones de aprendizaje donde se aplican estrategias que los directivos de la institución asimilarán y posteriormente pondrán en práctica dentro de su ejercicio profesional.
- ✓ Contribuye a mejorar las competencias del líder o directivo, para que repercuta de manera positiva en el resto de la comunidad educativa.
- ✓ Se explican las características de los líderes para poder guiar el trabajo pedagógico y se logren cumplir los objetivos propuestos.
- ✓ Al finalizar el programa, como resultado final, se obtendrán líderes directivos eficaces y competentes, que motiven y oriente a su personal docente a mejorar su desempeño, para obtener y emitir una educación de calidad. Y de la misma manera, pueda replicarse en otras instituciones educativas.

XI. PLANIFICACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

Tabla 1. Contenido general del Programa

N.º	Sesión	Objetivo	Competencia	Indicadores	Tiempo
1	“Empezamos a liderar con éxito”	Concientizar respecto al FODA institucional y personal de los líderes, para conocer sobre el liderazgo directivo.	Gestiona su aprendizaje de manera autónoma	- Define metas de aprendizaje - Organiza acciones estratégicas para alcanzar sus metas de aprendizaje - Monitorea y ajusta su desempeño durante el proceso de aprendizaje.	1 hora
2	“Escuchar para entender, dialogar para comunicar”	Brindar estrategias para desarrollar la competencia comunicativa de los líderes directivos, basado en el liderazgo transformacional.	Competencia Comunicativa	-Logra comunicarse efectivamente con sus colaboradores. -Permite el diálogo -Utiliza estrategias de liderazgo	1 hora
3	“Aprender a guiar”	Proponer estrategias para mejorar la competencia orientadora, basado en la teoría de liderazgo transformacional.	Competencia Orientadora	-Promueve un ambiente adecuado para las relaciones intra e inter educativas. -Logra guiar a sus colaboradores con paciencia y utilizando estrategias de liderazgo.	1 hora
4	“Nadie es tan bueno, como TODOS nosotros JUNTOS”	Desarrollar estrategias que ayuden a fomentar una adecuada competencia integradora, basadas en el modelo de liderazgo transformacional.	Competencia Integradora	-Fomenta el trabajo en equipo	1 hora

5	“Tomamos decisiones con inteligencia”	Establecer estrategias sobre la competencia analítica que debe desarrollar todo líder directivo, basado en la teoría de liderazgo transformacional.	Competencia Analítica	<ul style="list-style-type: none"> -Utiliza el pensamiento crítico -Utiliza estrategias para la toma de decisiones responsable. -Logra resolver las dificultades que surgen en la institución educativa. 	1 hora
6	“Fuente de motivación, logro de objetivos”	Propiciar una adecuada motivación, a través de estrategias que fomenten la competencia estimuladora del liderazgo, basado en la teoría transformacional.	Competencia Estimuladora	<ul style="list-style-type: none"> -Fomenta el compromiso de los colaboradores. -Motiva al logro de los objetivos trazados. 	1 hora
7	“Creamos, cambiamos e innovamos”	Identificar y adaptarse a los cambios, mediante la puesta en marcha de estrategias para mejorar la competencia innovadora, basada en el liderazgo transformacional	Competencia Innovadora	<ul style="list-style-type: none"> -Identifica las nuevas necesidades de la institución y hace las modificaciones respectivas. -Logra discernir entre los aspectos más fundamentales y los que no. -Hace uso de las TIC. 	1 hora y 10 minutos

XII. ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

SESIÓN 1

- ✓ **Denominación:** “Empezamos a liderar con éxito”
- ✓ **Objetivo:** Concientizar respecto al FODA institucional y personal de los líderes, para conocer sobre el liderazgo directivo.
- ✓ **Duración:** 1 hora.
- ✓ **Competencia a desarrollar:** Competencia Comunicativa.

SECUENCIA DIDÁCTICA

Tabla 2. Sesión 1 “Empezamos a liderar con éxito”

Momento	Etapas del Aprendizaje	Descripción de Estrategias	Recursos	Tiempo
Inicio	Motivación y Exploración	Bienvenida al Programa. Establecimiento de normas de convivencia que regirán las sesiones, con ayuda de los participantes. Dinámica de presentación “Me llamo... y me gusta...”: Para esta dinámica el participante debe presentarse diciendo su nombre y a la vez 5 cosas que le gusta hacer; el facilitador también se presentará y posteriormente cada uno debe mencionar al menos una de las cosas que el compañero dijo que le gustaba.	Laptop Diapositivas Proyector multimedia Papelotes Plumones	10 minutos
Desarrollo	Construcción del conocimiento Transferencia	Introducción al tema de “liderazgo, liderazgo directivo, características, beneficios” Dinámica: “Mis fortalezas, mis debilidades” Para esta dinámica se les entregará el recurso FODA, en el cual deberán completar los espacios respecto a las fortalezas que presentan, las debilidades que han podido identificar, las amenazas y las	Laptop Diapositivas Proyector multimedia Recurso FODA Lapiceros, lápiz, plumones, borrador,	45 minutos

		<p>oportunidades; primero lo harán de manera institucional y posteriormente de manera individual, basados en su posición de líder y como la manejan actualmente.</p> <p>Compartir ideas, diálogo, resolución de dudas.</p> <p>Visualizar el video de YouTube: https://youtu.be/ugGqAAwhxHs</p>	<p>tajador, corrector. Enlace de YouTube</p>	
Cierre	Evaluación	<p>Retroalimentación Metacognición:</p> <p>¿De acuerdo con el FODA realizado, puedo obtener información respecto a mi rol como líder? ¿Cuáles son las características o competencias que faltan desarrollar? ¿En qué medida me ayudarán a mejorar el desempeño docente de la I.E.I.? ¿Pude lograr comprender el tema abordado y la implicancia dentro de la gestión pedagógica y administrativa? ¿A qué me comprometo luego de esta primera sesión de aprendizaje? ¿Cuáles son las expectativas que tengo al respecto? Despedida</p>	<p>Laptop Diapositivas Proyector multimedia Papel bond o de colores Lápiz, lapiceros, colores, plumones.</p>	<p>5 minutos</p>

SESIÓN 2

- ✓ **Denominación:** “Escuchar para entender, dialogar para comunicar”
- ✓ **Objetivo:** Brindar estrategias para desarrollar la competencia comunicativa de los líderes directivos, basado en el liderazgo transformacional.
- ✓ **Duración:** 1 hora.
- ✓ **Competencia a desarrollar:** Competencia Comunicativa.

SECUENCIA DIDÁCTICA

Tabla 3. Sesión 2 “Escuchar para entender, dialogar para comunicar”

Momento	Etapas del Aprendizaje	Descripción de Estrategias	Recursos	Tiempo
Inicio	Motivación y Exploración	Saludo		
		Repaso de las normas de convivencia Conversatorio breve, respecto al tema abordado la sesión pasada Dinámica de activación “Tira el dado y cuenta una historia”: El facilitador inicia introduciendo la temática de la historia, puede ser sobre un cuento conocido, una película o serie; Se tendrá que ir enlazando las historia, el participante tira los dados (estos dados tienen imágenes) y van creando la historia que tiene que contar como mínimo con la imagen de 3 o 4 dados. Se enlaza con la siguiente y así sucesivamente.	Laptop Diapositivas Proyector multimedia Recurso DADOS CON HISTORIA	10 minutos
Desarrollo	Construcción del conocimiento Transferencia	Explicación del tema de la sesión: “Competencia comunicativa que debe desarrollar todo líder directivo: Uso de estrategias para fortalecerla” Dentro de las estrategias se hablará sobre: -Escucha activa, no solo oír superficialmente, sino escuchar con atención y a conciencia lo que el otro nos quiere comunicar.	Laptop Diapositivas Proyector multimedia Enlace de YouTube	45 minutos

-Incentivar la participación comunicativa, siempre resaltando primero los aspectos positivos que pueda brindar el colaborador, luego señalar con respeto, tino, pero también con veracidad, los aspectos negativos a razón de crítica constructiva.

-Establecer conversatorios o reuniones semanales, en las que se traten temas o dificultades que se hayan presentado, así como los logros que ha habido, compartir experiencias, emociones respecto al ejercicio profesional pedagógico, análisis de casos, entre otros.

-En Lugar de imponer al momento de establecer los procesos comunicativos, debemos brindar un consejo o guía; siempre explicando las razones por las que lo que comunicó antes no es viable en esa situación y emitiendo ejemplos para encaminar el trabajo.

-A pesar de las múltiples tareas y responsabilidades que tiene un líder directivo, siempre tiene que estar presto para escuchar a sus colaboradores, es decir organizarse y establecer horarios flexibles para poder entablar una conversación personalizada o grupal, dependiendo de las necesidades del momento.

-Desarrollar la comunicación asertiva, en la que se expresen las ideas siempre, pero a la vez respetando las opiniones de los demás, aún cuando no se está de acuerdo; lo cual conlleva a un diálogo, intercambio de ideas, propuestas y acuerdos finales que favorezcan a todas las partes involucradas. Visualizar el video: <https://youtu.be/WLC-9c1VViE> Identificar los problemas

comunicativos, y relacionarlos con

		los que suceden en la I.E.; además de brindar soluciones usando las estrategias brindadas.	
Cierre	Evaluación	<p>Visualizar el video de YouTube: https://youtu.be/0TS2SBH_6NU Retroalimentación</p> <p>Metacognición: ¿En qué medida el uso de estas estrategias mejorará mi función como líder? ¿conocía algunas de ellas? ¿Había puesto en práctica alguna? ¿De haberlas conocido antes, habría evitado alguna dificultad o resolverla? ¿Cuál? ¿A qué me comprometo luego de haber aprendido estas estrategias?</p> <p>Despedida</p>	<p>Laptop Diapositivas Proyector multimedia Enlace de YouTube Papel bond o de colores Lápiz, lapiceros, colores, plumones.</p> <p>5 minutos</p>

SESIÓN 3

- ✓ **Denominación:** “Aprender a guiar”
- ✓ **Objetivo:** Proponer estrategias para mejorar la competencia orientadora, basado en la teoría de liderazgo transformacional.
- ✓ **Duración:** 1 hora.
- ✓ **Competencia a desarrollar:** Competencia Orientadora.

SECUENCIA DIDÁCTICA

Tabla 4. Sesión 3 “Aprender a guiar”

Momento	Etapas del Aprendizaje	Descripción de Estrategias	Recursos	Tiempo
Inicio	Motivación y Exploración	Saludo Repaso de normas de convivencia Breve repaso del tema anterior Compartir experiencias de haberlas Dinámica de presentación del tema “Dime qué observas” Para ello se presentarán una serie de imágenes (Recurso IMÁGENES) y se le preguntará al participante respecto a la descripción de lo que observa, brindando ideas desde su conocimiento previo.	Laptop Diapositivas Proyector multimedia Recurso IMÁGENES	10 minutos
		Retroalimentación de la actividad anterior Introducción al tema de “La competencia orientadora de un líder directivo: Estrategias para mejorar” Dentro de las técnicas o estrategias que se proponen para esta competencia están: -Generar un adecuado clima organizacional, establecimiento de normas claras y consensuadas previamente. -Convivencia armónica entre todos los integrantes de la comunidad educativa, evitando malos	Laptop Diapositivas Proyector multimedia Recurso FODA desarrollado anteriormente Vendaje Obstáculos	45 minutos

entendidos por problemas comunicativos, por ejemplo, etc.

- Trabajar la empatía, para poder visualizar el contexto no como el jefe sino como aquel líder que guía y orienta a los demás al logro de las metas trazadas, demostrando interés y comprensión en los asuntos que comparten.
- Siempre tener apertura al diálogo
- Trabajar la seguridad y autoconfianza, teniendo en cuenta el FODA realizado en la primera sesión. Para ello es necesario una actualización constante, para tener el dominio de los temas abordados.
- Desarrollar la fluidez verbal y comprensión de las ideas del otro.

Dinámica “Con los ojos cerrados”
 Esta dinámica consiste en que una persona se coloca una venda en los ojos y se le coloca en el punto de partida del camino que va a recorrer, el cual estará lleno de obstáculos; para llegar al otro extremo que es la meta, otro de los participantes debe ayudarla, guiándola, pero sólo verbalmente y a una distancia considerable. Esto dificulta la actividad, ya que el que guía será el líder y debe orientar de manera adecuada para que el que está vendado que vendría a ser su colaborador, llegue con éxito a la meta, sin derribar los obstáculos ni hacerse daño.

Cierre	Evaluación	Retroalimentación Metacognición: ¿Cómo me ayudarán las estrategias aprendidas hoy? ¿Puedo ponerlas en práctica en mi labor diaria? ¿Qué necesito para aplicarlas eficazmente? ¿Cuál es mi compromiso después de esta sesión de aprendizaje?	Laptop Diapositivas Proyector multimedia Papel bond o de colores Lápiz, lapiceros, colores, plumones.	5 minutos
--------	------------	--	---	-----------

SESIÓN 4

- ✓ **Denominación:** “Nadie es tan bueno, como TODOS nosotros JUNTOS”
- ✓ **Objetivo:** Desarrollar estrategias que ayuden a fomentar una adecuada competencia integradora, basadas en el modelo de liderazgo transformacional.
- ✓ **Duración:** 1 hora.
- ✓ **Competencia a desarrollar:** Competencia Integradora.

SECUENCIA DIDÁCTICA

Tabla 5. Sesión 4 “Nadie es tan bueno, como TODOS nosotros JUNTOS”

Momento	Etapas del Aprendizaje	Descripción de Estrategias	Recursos	Tiempo
Inicio	Motivación y Exploración	Saludo Repaso de normas de convivencia Breve repaso del tema anterior Diálogo de experiencias	Laptop Diapositivas Proyector multimedia	5 minutos
Desarrollo	Construcción del conocimiento Transferencia	Introducción al tema “Competencia integradora del líder directivo, Estrategias para fortalecerla” Dentro de las estrategias propuestas para el desarrollo de esta competencia, se encuentran: -La fomentación del trabajo en equipo, lo cual conlleva a un trabajo holístico y sistematizado, en el que existe el enriquecimiento de ideas al haber diversos puntos de vista; lo cual a su vez fortalece la confianza, la comunicación eficaz y asertiva. -Formación de equipos de trabajo rotativos, para que todos trabajen entre sí. -Al momento de distribuir el trabajo, debe haber organización, tener claras las ideas, resolver las dudas, brindar un ejemplo, pero también	Laptop Diapositivas Proyector multimedia	45 minutos

		<p>debe evidenciarse una repartición equitativa y entrelazada, de las tareas asignadas.</p> <p>Dinámica “Nudo humano”</p> <p>Esta dinámica consiste en que todos se levanten y formen un círculo mirando hacia el centro, hombro con hombro. Se les pide que estiren el brazo derecho y tomen la mano de alguien de enfrente. A continuación, sacarán el brazo izquierdo y agarrarán otra mano al azar de otra persona situada enfrente. En un plazo de tiempo determinado, el grupo tendrá que desenredarse los brazos sin soltar las manos.</p> <p>El objetivo de este juego se basa en gran medida en una buena comunicación y trabajo en equipo.</p>	
Cierre	Evaluación	<p>Visualizar el video de YouTube: https://youtu.be/_rPJ_eZzlcw</p> <p>Retroalimentación</p> <p>Metacognición: ¿Cómo utilizaré las estrategias aprendidas la sesión de hoy? ¿En qué medida son viables en el ejercicio profesional? ¿Podrán ayudar en la solución de situaciones que se presentaron o se podrían presentar a futuro? ¿Cuál es mi compromiso respecto al tema de hoy?</p>	<p>Laptop</p> <p>Diapositivas</p> <p>Proyector</p> <p>multimedia</p> <p>Enlace de video de YouTube</p> <p>Papel bond o de colores</p> <p>Lápiz, lapiceros, colores, plumones.</p> <p>10 minutos</p>

SESIÓN 5

- ✓ **Denominación:** “Tomamos decisiones con inteligencia”
- ✓ **Objetivo:** Establecer estrategias sobre la competencia analítica que debe desarrollar todo líder directivo, basado en la teoría de liderazgo transformacional.
- ✓ **Duración:** 1 hora.
- ✓ **Competencia a desarrollar:** Competencia analítica

SECUENCIA DIDÁCTICA

Tabla 6. Sesión 5 “Tomamos decisiones con inteligencia”

Momento	Etapas del Aprendizaje	Descripción de Estrategias	Recursos	Tiempo
Inicio	Motivación y Exploración	Saludo Repaso de normas de convivencia Breve repaso del tema anterior Dinámica de activación “Exponiendo algo positivo del día” La dinámica consiste en reconocer un espacio personal positivo y agradable; se brindará un tiempo pequeño para que en un papel escriban un evento positivo que le haya sucedido durante el día y lo acompañen de un dibujo que refleje su emoción. Posteriormente, se socializarán las respuestas, de manera que se recarguen energías para iniciar la sesión de aprendizaje motivados y con una perspectiva favorecedora.	Laptop Diapositivas Proyector multimedia Papel de colores Lapiceros Lápiz Colores Plumones	10 minutos
		Introducción al tema de “Competencia analítica que debe poseer un líder directivo y estrategias para fortalecerla” Dentro de las estrategias que se proponen, tenemos: -Desarrollar el pensamiento crítico y analítico. Una forma de lograrlo es a través de la claridad del pensamiento, es decir, comprender la información que se observa, se escucha o se lee, analizando una idea a la vez, elaborando síntesis de lo que se entiende sobre un determinado contexto, relacionar los contenidos con la realidad o experiencia, brindar ejemplos para dar soporte o corroborar las ideas, siempre comprobar mediante preguntas o el feedback, lo que la otra persona está diciendo para	Laptop Diapositivas Proyector multimedia Papel bond Lapiceros, lápiz, plumones, borrador, tajador, corrector.	45 minutos

-
- saber si se está comprendiendo adecuadamente.
- Centrarse en lo relevante, evitando divagar.
 - Formular preguntas que encaminen el pensamiento hacia la dirección necesaria.
 - Ser razonable de manera flexible, es decir, si se estableció al inicio una posible solución, pero se encontró una mejor, es necesario cambiarla, así como reconocer cuando se está equivocado.

Dinámica “La isla desierta”

En esta dinámica, el equipo imagina que va a participar en una prueba de supervivencia en una isla desierta y solo puede llevarse cinco objetos de una lista de diez. En esa lista puede encontrarse comida, bebida, enseres de caza y/o defensa, herramientas, bienes suntuosos, entre otros. El equipo debe alcanzar un acuerdo sobre qué cinco objetos son más útiles para esta aventura, cada uno brindará su opinión y las razones de tal decisión.

Cierre	Evaluación	<p>Retroalimentación</p> <p>Visualizar el video de YouTube: https://youtu.be/_H3QZZIMX4E</p> <p>Metacognición: ¿Cómo puedo aplicar estas estrategias en mi labor pedagógica y directiva? ¿En qué medida me ayudarán? ¿Cuál es el compromiso que asumo luego de esta sesión de aprendizaje?</p>	<p>Laptop</p> <p>Diapositivas</p> <p>Proyector</p> <p>multimedia</p> <p>Enlace de YouTube</p> <p>Papel bond</p> <p>Lápiz,</p> <p>lapiceros,</p> <p>colores,</p> <p>plumones.</p>	<p>5</p> <p>minutos</p>
--------	------------	---	--	-------------------------

SESIÓN 6

- ✓ **Denominación:** “Fuente de motivación, logro de objetivos”
- ✓ **Objetivo:** Propiciar una adecuada motivación, a través de estrategias que fomenten la competencia estimuladora del liderazgo, basado en la teoría transformacional.
- ✓ **Duración:** 1 hora
- ✓ **Competencia a desarrollar:** Competencia Estimuladora

SECUENCIA DIDÁCTICA

Tabla 7. Sesión 6 “Fuente de motivación, logro de objetivos”

Momento	Etapas del Aprendizaje	Descripción de Estrategias	Recursos	Tiempo
Inicio	Motivación y Exploración	Saludo		
		Repaso de normas de convivencia Breve repaso del tema anterior Dinámica de inicio “Compartir una afición” De forma individual cada participante escribirá en un post-it su afición, como regla se propone no repetirlas. Se sugiere, además, que sea original para evitar coincidencias. Dar 1 minuto para escribir, después se socializan las respuestas y en el caso de haber repetido hay que pensar en otra afición; así hasta que todo el grupo termine.	Laptop Diapositivas Proyector multimedia Post-it de colores Lapiceros o lápiz	10 minutos
Desarrollo	Construcción del conocimiento Transferencia	Introducción al tema “Estrategias para fomentar la competencia estimuladora de un líder directivo” Entre las estrategias propuestas en esta sesión, se observan: -Fomentar la motivación intrínseca y extrínseca de los docentes, al hacerlos partícipe de las decisiones, escuchando sus opiniones, emitiendo críticas constructivas.	Laptop Diapositivas Proyector multimedia Enlace del video de YouTube Papel bond Lápiz, lapiceros	45 minutos

-Recompensar los logros, proponiendo metas y de acuerdo a la consecución de ellas, brindar felicitaciones públicas, colocar cada mes en el periódico mural el agradecimiento o el logro de un docente que cumplió con este requerimiento.

-Estar al pendiente de las necesidades de los colaboradores, para poder satisfacerlas en la medida de lo posible, para que de esta forma se sientan parte de la misma comunidad, comprendan que se les comprende y apoya.

-De esta manera se genera una conciencia respecto al desarrollo de actividades para mejorar el desempeño de las funciones pedagógicas, y por ende aumente el compromiso laboral e institucional.

Visualizar el video de YouTube:

<https://youtu.be/oCNLJmZexv4>

Desarrollar el caso práctico propuesto en el video, identificando los puntos en contra, y proponiendo la aplicación de estrategias para resolver la situación planteada, así como asociarlo a la realidad inmediata del I.E.I.

Cierre	Evaluación	<p>Retroalimentación Visualizar el video de Youtube: https://youtu.be/a2tjxjn1oVo Metacognición: ¿De qué manera el uso de estas estrategias favorecerá mi desempeño como líder directivo? ¿Cuál es el compromiso que asumo después de esta sesión?</p>	<p>Laptop Diapositivas Proyector multimedia Enlace de YouTube Papel bond o de colores Lápiz, lapiceros, colores, plumones.</p>	5 minutos
--------	------------	--	---	-----------

SESIÓN 7

- ✓ **Denominación:** “Creamos, cambiamos e innovamos”
- ✓ **Objetivo:** Identificar y adaptarse a los cambios, mediante la puesta en marcha de estrategias para mejorar la competencia innovadora, basada en el liderazgo transformacional
- ✓ **Duración:** 1 hora y 10 minutos
- ✓ **Competencia a desarrollar:** Competencia Innovadora

SECUENCIA DIDÁCTICA

Tabla 8. Sesión 7 “Creamos, cambiamos e innovamos”

Momento	Etapas del Aprendizaje	Descripción de Estrategias	Recursos	Tiempo
Saludo				
Inicio	Motivación y Exploración	Repaso de normas de convivencia Breve repaso del tema anterior Dinámica “Expresar emociones” Para esta dinámica se utilizará el recurso PLANTILLA DE EMOJIS; luego se pedirá que un voluntario inicie representando una emoción. La persona que acierta será el próximo en continuar con la actividad, así se irá desarrollando hasta haber participado todos.	Laptop Diapositivas Proyector multimedia Recurso PLANTILLA DE EMOJIS	10 minutos
Desarrollo	Introducción y explicación del tema	Introducción y explicación del tema “Competencia innovadora y estrategias para lograrlo” Las estrategias que se proponen son: -Identificar los cambios que surgen en la institución educativa, comunidad o personal. -Separar los cambios relevantes de los que no lo son. -Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, que generan desestabilidad pero que al integrarlos paulatinamente, con organización previa, favorecerán a la mejora de la	Laptop Diapositivas Proyector multimedia Enlace de YouTube Papel bond Lapiceros, lápiz	45 minutos
	Construcción del conocimiento Transferencia			

		<p>gestión pedagógica, desempeño docente y educación de calidad.</p> <p>-Incluir la tecnología o TIC dentro del ejercicio profesional, para lograr cubrir las necesidades actuales del sistema educativo.</p> <p>-Realizar capacitaciones constantes, para actualizar tanto a directivos como plana docente respecto a los nuevos temas que se presentan en la actualidad, y que son importantes conocer y estar informados.</p> <p>Visualizar el video de YouTube: https://youtu.be/Q11hVbOIOpM</p> <p>Desarrollar el caso propuesto en el video, reconociendo los errores, las dificultades, y también proponiendo soluciones viables, de acuerdo con la gama de estrategias brindadas hasta el momento, durante todas las sesiones de aprendizaje llevadas a cabo.</p>		
Cierre	Evaluación	<p>Dinámica “Creamos un nuevo uso”</p> <p>Esta dinámica consiste en brindar una serie de objetos (limones, papel higiénico, funda de almohada, una pluma, etc) y el participante tendrá 3 minutos para ofrecer el producto al grupo, convenciéndolos de los usos, la complicación viene a partir de que no pueden describirlos como lo que normalmente son, sino que deberán otorgarles diversos usos ingeniosos e incluso ilógicos, pero la meta es convencerlos.</p> <p>Retroalimentación</p> <p>Metacognición: ¿En qué medida las estrategias de esta sesión ayudarán en mi ejercicio de líder? ¿A qué compromiso puedo llegar respecto al tema abordado?</p> <p>Evaluación: ¿Qué tan satisfactorio ha sido el programa? ¿Cumplió con las expectativas planteadas al inicio? ¿Cuáles son los aspectos positivos del programa? ¿En qué medida me han ayudado todas las</p>	<p>Laptop</p> <p>Diapositivas</p> <p>Proyector multimedia</p> <p>Objetos (frutas o verduras, papel higiénico, fundas, ganchos, mantel, pluma, etc.)</p> <p>Papel bond</p> <p>Lapiceros, lápiz</p>	15 minutos

estrategias brindadas? ¿Han logrado su objetivo? ¿He podido ponerlas en práctica? ¿Qué aspectos se deben mejorar?

Palabras de despedida y agradecimiento

Motivación para continuar aplicando las estrategias brindadas.

CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación científica conllevan a la reflexión respecto a la importancia de continuar con el avance en metodologías innovadoras para la mejora del sistema educacional; siendo capaces de implementar el uso de estrategias de liderazgo que mejoren el desempeño docente y que aporten beneficios a la comunidad educativa en general. En tal sentido, se llega a las siguientes conclusiones.

Se propone la aplicación de un programa de estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la Institución Educativa Inicial N°421 Divino Niño Jesús – Santa Cruz – Cajamarca. Ya que se considera que la aplicación de dicho programa implica un avance significativo en el desempeño de la plana docente de la institución, además de obtener herramientas para ejercer un liderazgo positivo y favorable.

El ejercicio del liderazgo directivo no ha permitido se alcance exitosamente los objetivos de la institución educativa, debido a la falta de estrategias que contribuyan a una mejor gestión, por lo cual el desempeño docente se ve notablemente afectado.

Las docentes tienen conocimientos limitados sobre liderazgo directivo, su importancia e implicancia en el desempeño docente. Haciendo necesario el uso de la teoría de liderazgo transformacional para cambiar esta realidad.

La validación por expertos del programa de estrategias de liderazgo directivo basado en la teoría del liderazgo transformacional propuesto, corrobora que la aplicación de dicho programa permitirá la mejora en el desempeño docente de la institución educativa en mención.

RECOMENDACIONES

Teniendo en consideración la relevancia de la presente investigación, y en base a los resultados obtenidos, se realizan las siguientes recomendaciones tanto a la dirección de la Institución Educativa, como también a la Gerencia Regional de Educación con la finalidad de lograr una mejoría considerable y positiva en el liderazgo y el desempeño docente de la I.E.I. N°421.

- I. Priorizar la ejecución del programa de estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la Institución Educativa Inicial N°421 Divino Niño Jesús – Santa Cruz – Cajamarca.
- II. Incentivar la participación de toda la plana docente y directiva, en actividades que fortalezcan y propicien el ejercicio pedagógico eficaz, a través del liderazgo, para lo cual se sugiere constantes capacitaciones.
- III. Apoyar el sentido de compromiso docente y directivo, referente al cumplimiento y ejecución de estrategias adecuadas para mejorar la situación de la I.E.I.
- IV. Utilizar estrategias con enfoque transformacional, relacionadas a visión innovadora, motivadora, inconforme, idealista, cautivadora y trasformadora.

Referencias Bibliográficas

- Albán, J., Llerena, E., Ramírez, R. & Mejía, X. (2021). Estrategias de liderazgo para el desempeño docente en la U.E. Provincia de Chimborazo. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 467-485.
<https://dominiodelasciencias.com/files/journals/1/articles/1812/public/1812-8903-2-PB.pdf>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52.
<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Arana, L. M., & Coronado, J. M. (2017). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro. [Tesis de maestría, Universidad Marcelino Champagnat].
<https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/UMCH/108/32.%20Tesis%20%28Arana%20Ag%c3%bcero%20y%20Coronado%20Tarrillo%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Fidas G. Arias Odón.
<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Arias,+2012+&ots=kYmJdmrwq8&sig=clxY8mzKifQA9LPDhhRjWJvPOrg#v=onepage&q=Arias%2C%202012&f=false>
- Badillo, J. M. R., & Arroyo, J. C. (2015). La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica (CETIS y CBTIS) del estado de Tlaxcala/The importance of the management and school leadership in the

institutions of middle and higher. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 6(11), 359-380.

Báez, M. F. (2017). La evaluación de desempeño del docente desde la perspectiva del estudiante: experiencia en el nivel terciario. [Tesis de maestría, Universidad de San Andrés].

<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15729/1/%5bP%5d%5bW%5d%20M.%20Edu%20B%c3%a1ez,%20Mar%c3%ada%20Floencia.pdf>

Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. Educar, 47(2), 253-275.

<https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130837004.pdf>

Bolívar, A., López Yáñez, J., & Murillo Torrecilla, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación. Revista fuentes, 14, 15-60.

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661078/liderazgo_bolivar_RF_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Calderón, M., Chávarry, P. & Chanduví, R. (2016). Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente en institución educativa del nivel primario.

TZHOECOEN, 8(2).

https://www.researchgate.net/publication/319168301_PROGRAMA_DE_LIDERAZGO_TRANSFORMACIONAL_PARA_MEJORAR_EL_DESEMPEÑO_DOCENTE_EN_INSTITUCION_EDUCATIVA_DEL_NIVEL_PRIMARIO

- Calderón, V. M. (2012). El liderazgo en la administración educativa dentro de un ambiente global cambiante. *Visión Educativa IUNAES*, 6(13), 88-98.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3995940>
- Castro, A. & Lupano, M. L. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de psicología*, 89(1), 7-28.
<https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>
- Díaz, L. (2019). Modelo de gestión para la evaluación del desempeño docente en el programa LEMM FACHSE UNPRG, sede los Olivos–Lima en el año 2017. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo].
<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/7980/BC-4384%20D%c3%8dAZ%20G%c3%93MEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, C., Baptista, P., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill.
<https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/166/1/1646.pdf>
- Guerra, D., & Sansevero, I. (2008). Principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas. *Laurus*, 14(27), 330-357.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111892017>
- Martínez, S. I. & Lavín, J. L. (2017). APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE DESEMPEÑO DOCENTE, UNA REVISIÓN CONCEPTUAL SOBRE SU DELIMITACIÓN. Congreso Nacional de investigación educativa – COMIE.
<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>

- Maya, E., Zavala, J. J. A., & Argüelles, J. I. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. CIENCIAMATRIA, 5(9), 114-129.
<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/102/84>
- Mejía, A. C. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. Revista de Ciencias Sociales (Cr), 4(106), 203-214.
- Minaya, M. S. (2014). EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y LAS ACTITUDES DE LOS DOCENTES HACIA EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 5084 “CARLOS PHILIPS PREV” CALLAO 2010 – 2011. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3989>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012). Plan estratégico sectorial multianual – PESEM 2012-2016.
https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/PESEM_2012_2016_MINCETUR.pdf
- Ministerio de Educación. (2012). Plan estratégico sectorial multianual (PESEM).
http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf
- Montalván, L. M., & Díaz, G. (2019). Liderazgo directivo y su influencia en el desempeño docente en las Instituciones Educativas Primarias: IE Dr. Cesar Trelles Lara de Tucaque, IEN° 15452 de Limón y IE N° 14351 de Huasipe de la Red Rural de Limón–Frias. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo].
https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/7152/Montalvan_Garcia_Luz_Maria_y_Diaz_Rojas_Gloria.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Montiel, C. (2012). El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria. [Tesis de maestría, Universidad de Zuria]. <https://docplayer.es/64065209-El-liderazgo-transformacional-del-directivo-y-el-desempeno-laboral-de-los-docentes-en-el-nivel-de-educacion-primaria.html>
- Murillo, F. J. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, 4(4), 11-24.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2148469>
- Paredes, H. M. (2017). El desempeño docente y la competencia investigativa, según los estudiantes de maestría en educación de la Escuela de Posgrado de la UNMSM, UNE y UCV, 2012. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7261/Paredes_mh.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salvador Cornelio, E. M., & Sánchez Ortega, J. A. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. Revista de investigaciones Altoandinas, 20(1), 115-124. <http://www.scielo.org.pe/pdf/ria/v20n1/a11v20n1.pdf>
- Valencia, E. (2017). La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N°09 Ate Vitarte–2016. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”].
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20-%20Valencia%20Vargas.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

ANEXOS

DOCENTE 02:

Estás presentando tu pantalla a los demás

Defender la presentación

PREGUNTA N°: 03

Desempeño Docente

Eliida Inago Tucuranga

Tú

DOCENTE 03:

Estás presentando tu pantalla a los demás

Defender la presentación

ENTREVISTA TESIS

"Estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la Institución Educativa Inicial N°: 421 - Divino Niño Jesús - Santa Cruz - Cajamarca".

Nelida rosalia Sánchez gálvez

Tú

DOCENTE 04:

Estás presentando tu pantalla a los demás

Defender la presentación

PREGUNTA N°: 02

La forma y uso de las estrategias de liderazgo en la I.E. 1 N° 421.

Nol Juica vallejos

Tú

RECURSOS DEL PROGRAMA

SESIÓN 1

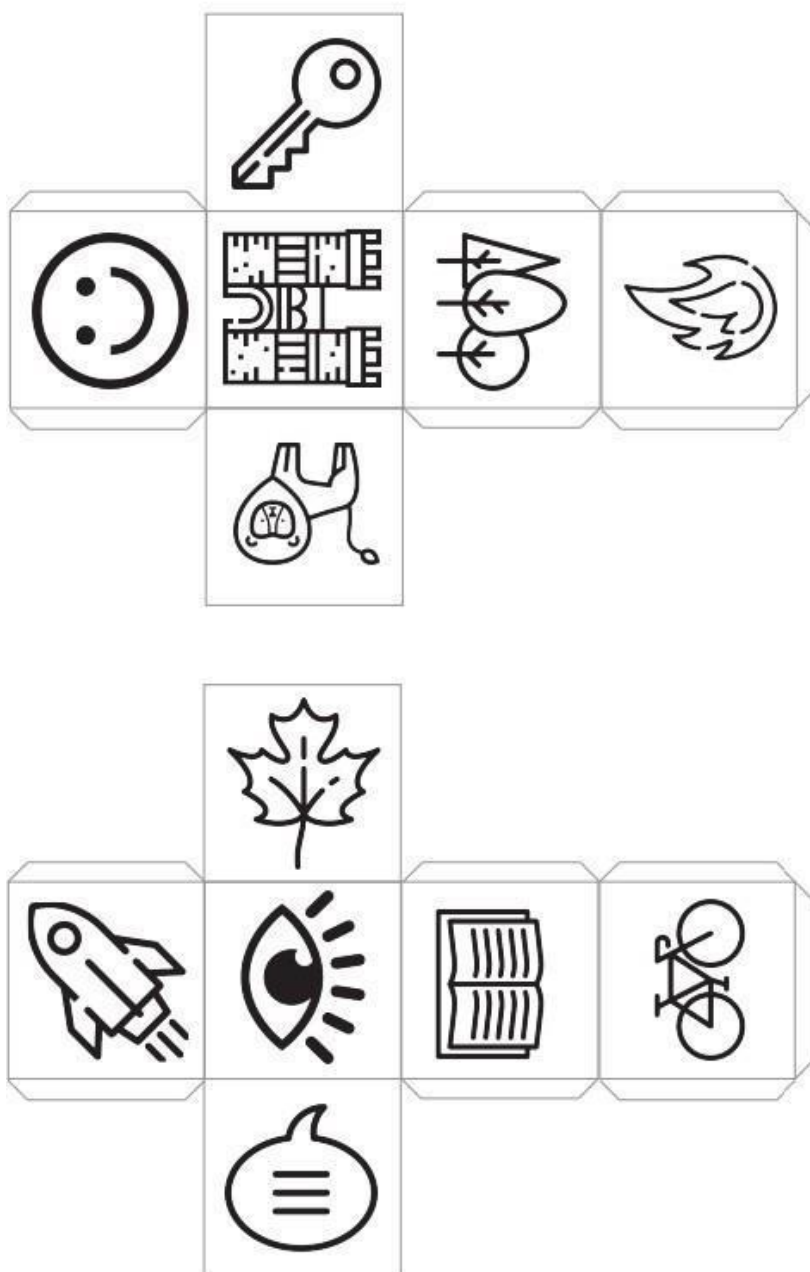
FODA

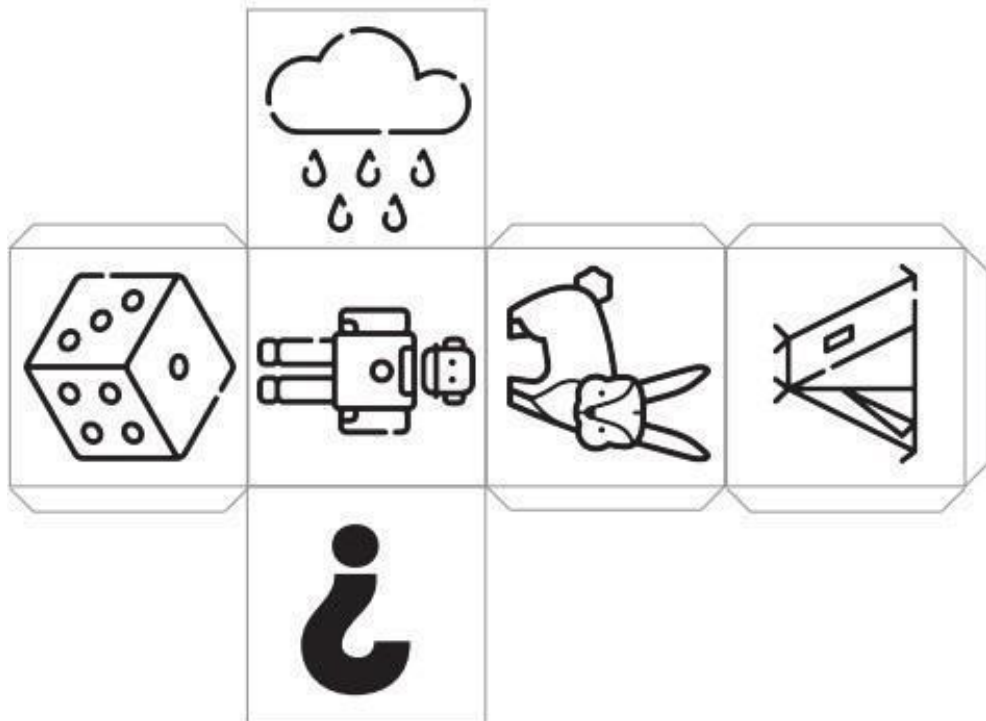
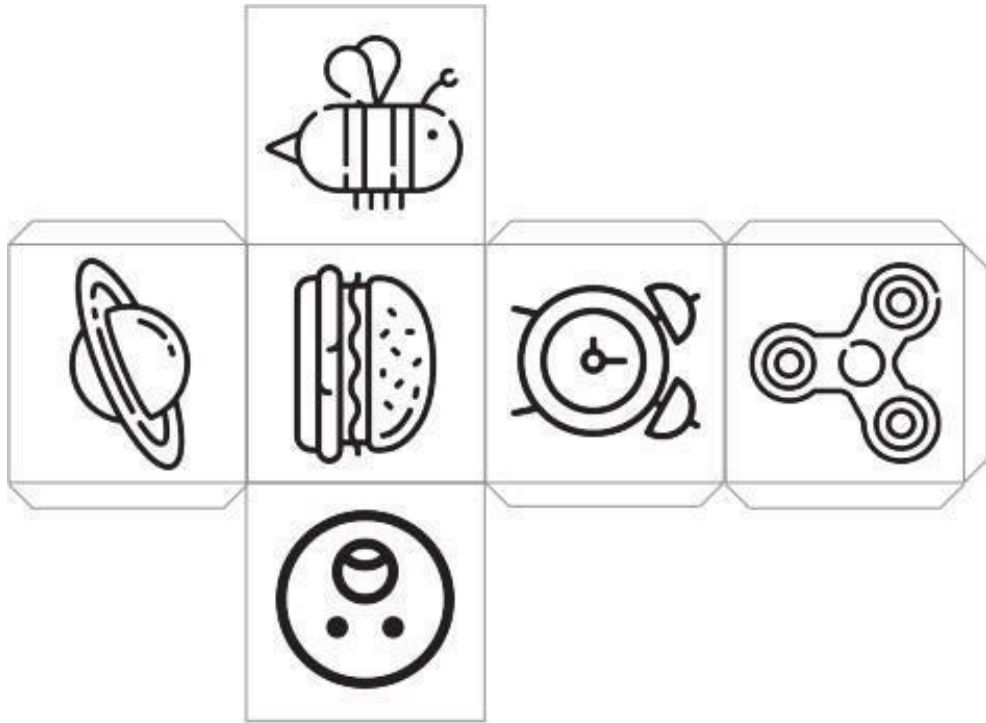




SESIÓN 2

RECURSO DADOS CON HISTORIA





SESIÓN 3

RECURSO IMÁGENES



SESIÓN 5

LISTA DE ARTÍCULOS

1	1 Caja de cerillas			
2	20 metros de cuerda de nylon			
3	3 champús			
4	2 Hachas			
5	1 Perro			
6	Llaves de casa			
7	Garrafa de 20 l. de gasolina			
8	Agenda personal			
9	Petaca			
10	Radio casete portátil			
11	50 Libros			
12	3 Cojines			
13	Sierra			
14	Hamaca			
15	3 Rifles			
16	8 Gallinas			
17	20 Latas de atún.			
18	2 latas de leche en polvo			
19	1 moto			
20	Joyas de herencia de mucho valor.			
21	Brújula			
22	Licores			
23	Cepillos de dientes.			
24	2 navajas			
25	5 kg. de semillas de trigo.			
26	Ropa interior.			
27	Reloj			
28	Diario personal			
29	Ordenador portátil			
30	Zapatos			
31	Dentadura postiza.			

32	Cantimplora			
33	Peine y cepillo			
34	Jerséis			
35	Gafas			
36	Botiquín			
37	Bronceador con protección			
38	Camping gas.			
39	Lápices y bolígrafos.			
40	4 Mantas.			
41	TV portátil			
42	Crema depilatoria.			
43	3 arpones			
44	Papel de WC.			
45	Listín de teléfonos			
46	Papel de carta.			
47	5 Gillettes			
48	Radio del barco			
49	Lupa			
50	2 kg. de patatas.			
51	Prismáticos.			
52	Bañadores.			
53	Pala			
54	Pinzas de tender			
55	6 Latas de conserva			
56	2 Trajes de bucear			
57	10 sillas			
58	Pico			
59	Máquina de fotografiar			
60	1 mesa			
61	5 Bengalas			
62	4 Pinta-lábios.			
63	12 Chubasqueros			
64	2 cajas de preservativos			
65	Espuma de afeitar			

66	5 Tijeras.			
67	Tijeras de podar			
68	Cubiertos.			
69	6 macetas			
70	5 paquetes de tabaco			
71	2 bolsas de compresas			
72	Juego de cazuelas y ollas.			
73	3 paraguas.			
74	Ciclo-estático.			
75	Caja de herramientas.			
76	2 Alfombras.			
77	2 cañas de pescar.			
78	3 cajas de tampax			

SESIÓN 7

RECURSO PLANTILLA DE EMOJIS





UNIDAD DE POSTGRADO



SEXO: EDAD:

INSTRUCCIONES: A continuación, le presento un cuestionario y le solicito sea llenado con la mayor precisión posible. Marque la alternativa que para cada caso considere la más acertada. La investigadora se compromete a guardar la confidencialidad de la información, la misma que se mantendrá de forma anónima.

Ítem	nunca	Pocas veces	A veces	Muchas Veces	Siempre
1. Es importante el uso de estrategias de liderazgo en las instituciones educativas.					
2. la institución educativa inicial N° 421 - Divino Niño Jesús aplica estrategias de liderazgo.					
3. Existe vinculación entre el uso de estrategias de liderazgo y el desempeño docente.					
4. Las estrategias utilizadas en la institución educativa inicial N° 421 - Divino Niño Jesús son las correctas					
5. Existe vinculación entre liderazgo y gestión educativa.					
6. El uso de estrategias de liderazgo dinamiza el desempeño docente.					
7. Mis colegas conocen los beneficios de las estrategias de liderazgo.					
8. Los docentes se sienten comprometidos con las estrategias de liderazgo utilizadas en la institución educativa.					
9. Me siento valorado por los directivos de la institución educativa inicial N° 421 - Divino Niño Jesús					
10. La ejecución de un programa de estrategias de liderazgo directivo mejoraría el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 - Divino Niño Jesús					

Guía de Entrevista

Entrevistado: _

Entrevistador: _____

Formato de registro: _____

Lugar: _

Fecha: _

Duración: _____

UT 01: Percepción docente sobre el liderazgo directivo.

UT 02: La forma y uso de las estrategias de liderazgo en la I.E. I N° 421.

UT 03: Desempeño docente.

UT 04: la vinculación liderazgo directivo y desempeño docente.



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO- FACHSE



**FORMULARIO PARA VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA USADA EN
LA TESIS: "Estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la
institución educativa inicial N° 421 – Divino Niño Jesús – Santa Cruz – Cajamarca"**

Nombres y Apellidos: Elvia Antonieta Rojas Guerrero

FECHA
23/02/2022

Grado Académico/ Título Profesional: Magister / Primaria
Años de Experiencia Profesional o Científica: 33 Años

Estimado Dr. - Mg. Por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado la encuesta adjunta. Evalúe cada criterio según corresponda: Con 0 si usted cree que no se logra el objetivo señalado y con 1 si considera se alcanzó dicho objetivo.

* Instrumento para fines específicos de la validación de contenido (Juicio de expertos)

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR					Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en ¹ la redacción	Coherencia ² interna	Libertad de ³ respuesta	Lenguaje ⁴ adecuado	Mide lo que ⁵ pretende	
	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	
1	1	1	1	1	1	
2	1	1	1	1	1	
3	1	1	1	1	1	
4	1	1	1	1	1	
5	1	1	1	1	1	
6	1	1	1	1	1	
7	1	1	1	1	1	
8	1	1	1	1	1	
9	1	1	1	1	1	
10	1	1	1	1	1	

¹Se entiende sin dificultad el enunciado.

⁴Utiliza lenguaje adecuado según con el contexto y los participantes.

²Existe relación del enunciado con la investigación.

⁵Cada ítem evalúa un componente o dimensión específica de la investigación.

³Respuestas sin inducción o sesgo.

Rojas Guerrero
FIRMA
DNI N°: 28113535



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO- FACHSE



**FORMULARIO PARA VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA USADA EN
LA TESIS: "Estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la
institución educativa inicial N° 421 – Divino Niño Jesús – Santa Cruz – Cajamarca"**

Nombres y Apellidos: ISABEL CARO TEQUEN FECHA: 23/02/2022
Grado Académico/ Título Profesional: MAGISTER / PRIMARIA
Años de Experiencia Profesional o Científica: 36 AÑOS

Estimado Dr. - Mg. Por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado la encuesta adjunta. Evalúe cada criterio según corresponda: Con 0 si usted cree que no se logra el objetivo señalado y con 1 si considera se alcanzó dicho objetivo.

* Instrumento para fines específicos de la validación de contenido (Juicio de expertos)

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR					Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en ¹ la redacción	Coherencia ² interna	Libertad de ³ respuesta	Lenguaje ⁴ adecuado	Mide lo que ⁵ pretende	
	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	
1	1	1	1	1	1	
2	1	1	1	1	1	
3	1	1	1	1	1	
4	1	1	1	1	1	
5	1	1	1	1	1	
6	1	1	1	1	1	
7	1	1	1	1	1	
8	1	1	1	1	1	
9	1	1	1	1	1	
10	1	1	1	1	1	

¹Se entiende sin dificultad el enunciado.

⁴Utiliza lenguaje adecuado según con el contexto y los participantes.

²Existe relación del enunciado con la investigación.

⁵Cada ítem evalúa un componente o dimensión específica de la investigación.

³Respuestas sin inducción o sesgo.

FIRMA
DNI N°: 28109830



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO- FACHSE



**FORMULARIO PARA VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA USADA
EN LA TESIS: "Estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente
de la institución educativa inicial N° 421 – Divino Niño Jesús – Santa Cruz –
Cajamarca"**

Nombres y Apellidos: Elvia Antonieta Rojas Guerrero

Grado Académico/ Título Profesional: Magister / Primaria

Años de Experiencia Profesional o Científica: 33 Años

FECHA
23/02/2022

Estimado Dr. - Mg. Por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado las unidades temáticas de la entrevista adjunta. Evalúe cada criterio según corresponda: Con 0 si usted cree que no se logra el objetivo señalado y con 1 si considera se alcanzó dicho objetivo.

* Instrumento para fines específicos de la validación de contenido (Juicio de expertos)

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR					Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en ¹ la redacción	Coherencia ² interna	Libertad de ³ respuesta	Lenguaje ⁴ adecuado	Mide lo que ⁵ pretende	
	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	
1 UT	1	1	1	1	1	
2 UT	1	1	1	1	1	
3 UT	1	1	1	1	1	
4 UT	1	1	1	1	1	

¹Se entiende sin dificultad el enunciado.

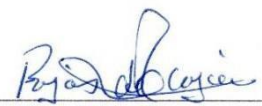
⁴Utiliza lenguaje adecuado según con el contexto y los participantes.

²Existe relación del enunciado con la investigación.

⁵Cada ítem evalúa un componente o dimensión específica de la investigación.

³Respuestas, sin inducción o sesgo.

** UT = Unidad Temática.


FIRMA
DNI N°: 28113535



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO- FACHSE



FORMULARIO PARA VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA USADA
EN LA TESIS: "Estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente
de la institución educativa inicial N° 421 – Divino Niño Jesús – Santa Cruz –
Cajamarca"

Nombres y Apellidos: YSABEL CARO TEQUEN FECHA: 23/02/2022
Grado Académico/ Título Profesional: MAGISTER / PRIMARIA
Años de Experiencia Profesional o Científica: 36 AÑOS

Estimado Dr. - Mg. Por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado las unidades temáticas de la entrevista adjunta. Evalúe cada criterio según corresponda: Con 0 si usted cree que no se logra el objetivo señalado y con 1 si considera se alcanzó dicho objetivo.

* Instrumento para fines específicos de la validación de contenido (Juicio de expertos)

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR					Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en ¹ la redacción	Coherencia ² interna	Libertad de ³ respuesta	Lenguaje ⁴ adecuado	Mide lo que ⁵ pretende	
	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	(0-1)	
1 UT	1	1	1	1	1	
2 UT	1	1	1	1	1	
3 UT	1	1	1	1	1	
4 UT	1	1	1	1	1	

¹Se entiende sin dificultad el enunciado.

⁴Utiliza lenguaje adecuado según con el contexto y los participantes.

²Existe relación del enunciado con la investigación.

⁵Cada ítem evalúa un componente o dimensión específica de la investigación.

³Respuestas, sin inducción o sesgo.

** UT = Unidad Temática.

FIRMA

DNI N°: 28109830



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO- FACHSE



FORMULARIO PARA VALIDACIÓN DE LA PRPUESTA USADA EN LA TESIS:

Propuesta: "Estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 – Divino Niño Jesús – Santa Cruz – Cajamarca"

Nombres y Apellidos: Elvia Antonieta Rojas Guerrero

FECHA
23/02/2022

Grado Académico/ Título Profesional: Magister / Primaria
Años de Experiencia Profesional o Científica: 33 Años

Estimado Dr. - Mg. Por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado la propuesta adjunta. Evalúe cada criterio según corresponda: Con X si usted cree que el criterio señalado se ajusta a la realidad de la propuesta presentada. Solo puede marcar un criterio.

* Instrumento para fines específicos de la validación de propuesta (Juicio de expertos)

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR					Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Nada	Poco	Regular	Si	Mucho	
	1	2	3	4	5	
1.- Las sesiones están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)				X		
2.- Existe pertinencia entre el objetivo general y específicos.				X		
3.- Las sesiones son coherentes con sus objetivos, técnicas y actividades				X		
4.- Las estrategias usadas son coherentes con los objetivos de la propuesta.				X		
5.- El diseño metodológico usado es el pertinente para el cumplimiento de los objetivos.				X		
6.- Grado de creatividad en el diseño de estrategias.				X		
7.- Existe una organización lógica entre los contenidos y la teoría				X		
08.- Grado de relevancia de la propuesta. (visión general)				X		
09.- Estructura técnica básica del instrumento (organización)				X		
10.- Trascendencia de la propuesta en el campo científico				X		

FIRMA
DNI N°: 28113535



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO- FACHSE



FORMULARIO PARA VALIDACIÓN DE LA PRPUESTA USADA EN LA TESIS:

Propuesta: "Estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 – Divino Niño Jesús – Santa Cruz – Cajamarca"

Nombres y Apellidos: YSABEL CARO TEQUEN FECHA
Grado Académico/ Título Profesional: MAGISTER / PRIMARIA 23/02/2022
Años de Experiencia Profesional o Científica: 36 AÑOS

Estimado Dr. - Mg. Por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado la propuesta adjunta. Evalúe cada criterio según corresponda: Con X si usted cree que el criterio señalado se ajusta a la realidad de la propuesta presentada. Solo puede marcar un criterio.

* Instrumento para fines específicos de la validación de propuesta (Juicio de expertos)

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR					Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Nada	Poco	Regular	Si	Mucho	
	1	2	3	4	5	
1.- Las sesiones están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)					X	
2.- Existe pertinencia entre el objetivo general y específicos.					X	
3.- Las sesiones son coherentes con sus objetivos, técnicas y actividades					X	
4.- Las estrategias usadas son coherentes con los objetivos de la propuesta.					X	
5.- El diseño metodológico usado es el pertinente para el cumplimiento de los objetivos.				X		
6.- Grado de creatividad en el diseño de estrategias.					X	
7.- Existe una organización lógica entre los contenidos y la teoría					X	
08.- Grado de relevancia de la propuesta. (visión general)					X	
09.- Estructura técnica básica del instrumento (organización)					X	
10.- Trascendencia de la propuesta en el campo científico					X	

FIRMA
DNI N° 28109830



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Daniela Centurión Vallejos
Título del ejercicio: Turniti
Título de la entrega: Estrategias de Liderazgo directivo para mejorar el desempe...
Nombre del archivo: Tesis_Daniela_Centuri_n.docx
Tamaño del archivo: 6.25M
Total páginas: 112
Total de palabras: 19,478
Total de caracteres: 111,474
Fecha de entrega: 01-oct.-2022 03:00p. m. (UTC-0400)
Identificador de la entre... 1913825496

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

"Estrategias de Liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente
de la institución educativa inicial N° 421 - Divino Niño Jesús - Santa
Cruz- Cajamarca"

Presentada Para Obtener el Grado de Maestra en Ciencias de la Educación con
Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

INVESTIGADORA: BACH. DANIELA CENTURIÓN VALLEJOS
ASESOR: M.Sc. JAVIER ALCIDES HERNÁNDEZ WILLIS

LAMBAYEQUE, 2022

Estrategias de Liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de la institución educativa inicial N° 421 Divino Niño Jesús"- Santa Cruz- Cajamarca

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%	4%	0%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
2	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1%
3	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	santandercto.com Fuente de Internet	<1%
6	yourestateinthesun.com Fuente de Internet	<1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
8	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	<1%



9	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
10	zaguan.unizar.es Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to City University of New York System Trabajo del estudiante	<1 %
12	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
13	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
14	docslide.us Fuente de Internet	<1 %
15	educas.com.pe Fuente de Internet	<1 %
16	riucv.ucv.es Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
19	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

20	moam.info Fuente de Internet	<1 %
21	web.unfpa.org Fuente de Internet	<1 %
22	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
23	descubridor.idep.edu.co Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.umch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	revistas.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	www.grafiati.com Fuente de Internet	<1 %
29	Submitted to Infile Trabajo del estudiante	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias < 1 words