

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LA PLANA
DOCENTE DE LA MICRORED DE EDUCACIÓN SOROCHUCO ALTO -
CELENDÍN, 2023.**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentada por:

LILIANA ELIZABETH VÁSQUEZ DÍAZ

Asesor:

Dr. ALEX MIGUEL HERNÁNDEZ TORRES

Cajamarca, Perú

2025




Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Liliana Elizabeth Vásquez Díaz
DNI: 72759847
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Gestión de la Educación
2. Asesor: Dr. Alex Miguel Hernández Torres
3. Grado académico o título profesional
☐ Bachiller ☐ Título profesional ☐ Segunda especialidad
☒ Maestro ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:
☒ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☐ Trabajo de suficiencia profesional
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
Estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco Alto - Celendín, 2023.
6. Fecha de evaluación: **11/09/2025**
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **19%**
9. Código Documento: **3117:487289523**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
☒ **APROBADO** ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **18/12/2025**

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 Dr. Alex Miguel Hernández Torres DNI: 26697122

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by
LILIANA ELIZABETH VÁSQUEZ DÍAZ
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las ...11... horas, del día 26 de mayo de dos mil veinticinco, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. LETICIA NOEMÍ ZA VALETA GONZÁLES**, **Dr. CARLOS ENRIQUE MORENO HUAMÁN**, **Dr. EDUARDO MARTÍN AGIÓN CÁCERES**, y en calidad de Asesor el **Dr. ALEX MIGUEL HERNÁNDEZ TORRES**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LA PLANA DOCENTE DE LA MICRORED DE EDUCACIÓN SOROCHUCO ALTO - CELENDÍN, 2023"**, presentada por la **Bachiller en Administración LILIANA ELIZABETH VÁSQUEZ DÍAZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó ~~APROBAR~~...con la calificación de ~~BUENA~~ EXCELENTE (17).....la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Administración LILIANA ELIZABETH VÁSQUEZ DÍAZ**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las 12:30... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Alex Miguel Hernández Torres
Asesor

.....
Dra. Leticia Noemí Zavaleta González
Jurado Evaluador

.....
Dr. Carlos Enrique Moreno Huamán
Jurado Evaluador

.....
Dr. Eduardo Martín Agión Cáceres
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A mis padres y hermano, por ser mi fuerza, mi motor para seguir y mejorar día a día. Gracias a ellos por siempre impulsarme y motivarme, en no rendirme y luchar para conseguir mis sueños.

La autora.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por siempre guiarme en mi camino, por permitirme tener vida y luchar en conseguir mis sueños, por darme a mi maravillosa familia que son el motivo de mi vida e impulso a seguir adelante, por poner en mi camino personas maravillosas que me han ayudado a mejorar y reconocer mis errores.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, a toda su plana docente y personal administrativo y en especial a mi asesor, por todo el apoyo brindado para poder cumplir esta meta tan importante.

La autora.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1. Planteamiento del problema	1
2. Formulación del problema	3
2.1. Problema principal	3
2.2. Problemas derivados.....	3
3. Justificación de la investigación.....	4
4. Delimitación de la investigación	6
4.1. Espacial	6
4.2. Temporal.....	6
4.3. Línea de investigación.....	6
5. Objetivos de la investigación.....	7
5.1. Objetivo General	7
5.2. Objetivos específicos	7

CAPÍTULO II

II. MARCO TEÓRICO	8
1. Antecedentes de la investigación	8
2. Marco teórico-científico de la investigación	14
2.1. Liderazgo	14
2.2. Desempeño Laboral.....	30
3. Definición de términos básicos	44

CAPÍTULO III

III. MARCO METODOLÓGICO.....	47
1. Caracterización y contextualización de la investigación	47
1.1. Descripción breve del perfil de la red educativa.	47
1.2. Reseña histórica breve de la red educativa.....	48

1.3.	Características demográficas y socioeconómicas	48
2.	Hipótesis de investigación	49
3.	Variables de investigación.....	50
4.	Matriz de operacionalización de variables	51
	variables analizadas y estudiadas para determinar su relación existente, aplicada en la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.	51
5.	Población y muestra.....	56
6.	Unidad de análisis	57
7.	Métodos de investigación	57
8.	Tipo de investigación	57
9.	Diseño de la investigación	58
10.	Técnicas e instrumentos de recopilación de información	58
11.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	59
12.	Validez y confiabilidad	60
CAPÍTULO IV		
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		62
1.	Prueba de normalidad	62
2.	Resultados por dimensión y variable de estudio	63
2.1.	Estilos de liderazgo	63
2.2.	Desempeño Laboral	67
3.	Resultados totales de las variables de estudio	74
3.1.	Estilos de liderazgo	74

3.2.	Desempeño Laboral	76
4.	Prueba de hipótesis	79
4.1.	Hipótesis general	79
4.2.	Hipótesis específicas.....	82
PLAN DE MEJORA.....		89
CONCLUSIONES.....		96
SUGERENCIAS.....		98
REFERENCIAS.....		99

INDICE DE TABLAS

Tabla 1

Relación de colaboradores de la I.E. 82512 Chugurmayo – Sorochuco, 2023.....56

Tabla 2

Relación de colaboradores de la I.E. 821094 Yanacolpa – Sorochuco, 202356

Tabla 3

Relación de colaboradores de la I.E. 821093 Cruzpampa – Sorochuco, 202356

Tabla 4:

Estadísticas de fiabilidad del instrumento de Estilos de Liderazgo61

Tabla 5:

Estadísticas de fiabilidad del instrumento de Desempeño laboral.....61

Tabla 6

Pruebas de normalidad con Shapiro – Wilk62

Tabla 7

Desempeño Laboral por dimensiones67

Tabla 8 :

Prueba de correlación de Spearman entre variables de estudio79

Tabla 9

Prueba de correlación de Spearman entre Liderazgo Educativo Transaccional y Desempeño Laboral83

Tabla 10

Prueba de correlación de Spearman entre Liderazgo Educativo Transformacional y Desempeño Laboral85

Tabla 11

Prueba de correlación de Pearson entre Liderazgo Educativo Correctivo - Evitador y Desempeño Laboral87

Tabla 12

Plan de mejora: Maestros guiando maestros.....91

Tabla 13

Plan de mejora: Despliegue de proceso de mejora: liderazgo94

Tabla 14

Plan de mejora: Despliegue de proceso de mejora: Resolución de problemas94

Tabla 15

Plan de mejora: Despliegue de proceso de mejora: Ficha de inscripción de innovaciones académicas95

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco Alto - Celendín, durante el año 2023. La investigación fue de tipo básico, con un enfoque correlacional y un diseño metodológico no experimental de corte transversal. La población y muestra estuvo conformada por 33 docentes pertenecientes a la Microred Educativa. Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos: un cuestionario diseñado para identificar los estilos de liderazgo y una ficha de evaluación destinada a medir el desempeño laboral docente. El análisis estadístico se realizó mediante la prueba de correlación Rho de Spearman, arrojando un coeficiente de 0.926, que indica una relación positiva muy fuerte entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en el contexto educativo estudiado. En cuanto a los estilos de liderazgo, se determinó una correlación positiva muy fuerte entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral, con un coeficiente de 0.805. De manera similar, el liderazgo transformacional mostró una relación positiva muy fuerte con el desempeño laboral, reflejada en un coeficiente de 0.851. Por otro lado, el liderazgo correctivo-evitador presentó una relación positiva moderada con el desempeño laboral, con un valor de 0.408. Finalmente, se determinó que el liderazgo transformacional es el estilo más predominante entre los docentes de la Microred, mientras que el liderazgo correctivo-evitador es el menos frecuente, evidenciando su menor relevancia en este contexto educativo.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, Desempeño laboral

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the relationship between leadership styles and job performance among the teaching staff of the Sorochuco Alto Educational Micro-network in Celendín, during the year 2023. This was a basic research study with a correlational approach and a non-experimental, cross-sectional methodological design. The population and sample consisted of 33 teachers belonging to the Educational Micro-network. Two instruments were used for data collection: a questionnaire designed to identify leadership styles, and an evaluation form aimed at measuring teachers' job performance. Statistical analysis was conducted using Spearman's Rho correlation test, yielding a coefficient of 0.926, indicating a very strong positive relationship between leadership styles and job performance within the educational context studied. Regarding specific leadership styles, a very strong positive correlation was found between transactional leadership and job performance, with a coefficient of 0.805. Similarly, transformational leadership also showed a very strong positive relationship with job performance, reflected in a coefficient of 0.851. In contrast, corrective-avoidant leadership exhibited a moderate positive correlation with job performance, with a value of 0.408. Finally, the study determined that transformational leadership is the most predominant style among teachers in the Micro-network, whereas corrective-avoidant leadership is the least common, highlighting its lower relevance in this educational setting.

Keywords: Leadership Styles, Job Performance

CAPÍTULO I

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

En la actualidad, las organizaciones de todos los sectores enfrentan altos niveles de competitividad, lo que exige una mejora continua en la calidad de los productos y servicios que ofrecen. En este contexto, Chiavenato (2019) sostiene que los colaboradores representan el principal activo de toda organización, por lo cual resulta fundamental garantizar su bienestar, ya que ello repercute directamente en su desempeño laboral.

Las nuevas dinámicas organizacionales y tendencias globales han abierto el camino hacia una transformación en la forma de concebir las instituciones. Desde esta perspectiva, las organizaciones son entendidas como sistemas en constante evolución, que requieren adaptarse y mejorar para generar entornos laborales propicios, donde los trabajadores puedan cumplir de manera eficiente y eficaz sus funciones y metas (Espinoza, 2018).

En el caso particular del ámbito educativo, los desafíos son aún más exigentes, especialmente en países en vías de desarrollo, donde se deben enfrentar múltiples factores complejos. Esto obliga a adoptar una visión sistémica e integral de la gestión educativa, que priorice la calidad y se fundamente en un liderazgo pedagógico orientado al fortalecimiento del desempeño laboral de docentes y directivos.

Actualmente, el rol del liderazgo adquiere una relevancia crucial en las organizaciones. Los líderes deben actuar como agentes motivadores y orientadores, capaces de impulsar a sus equipos hacia el cumplimiento exitoso de los objetivos institucionales. En ese sentido, se vuelve imprescindible que los directivos identifiquen y apliquen los estilos de liderazgo más adecuados, considerando que cada equipo de trabajo presenta características particulares que demandan enfoques de liderazgo diferenciados.

En el contexto peruano, particularmente en el sistema educativo público, es frecuente que los docentes asuman también funciones directivas, convirtiéndose en los responsables del logro de los objetivos institucionales. Esta dualidad de roles implica no solo competencias en enseñanza, sino también capacidades de gestión y liderazgo educativo que permitan conducir con eficacia a los equipos docentes.

Por ello, es fundamental que los docentes, además de su formación pedagógica, cuenten con preparación en gestión institucional y liderazgo de equipos. Esto les permitirá asumir con solvencia funciones directivas y contribuir a un desempeño laboral óptimo del colectivo docente a su cargo.

La Microred de Educación Sorochocho Alto, ubicada en el distrito de Sorochocho, provincia de Celendín, está conformada por tres instituciones educativas (Chugurmayo, Yanacolpa y Cruzpampa), que brindan servicios a nivel primario y secundario. En dichas instituciones, la totalidad de los directivos también ejercen funciones como docentes de aula, y en muchos casos están a cargo de más de un grado, lo que repercute negativamente en su desempeño laboral y en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Asimismo, un análisis preliminar realizado en la zona evidencia que esta carga laboral múltiple limita significativamente el tiempo y las capacidades de los directivos para ejercer un liderazgo efectivo. Esta situación obstaculiza el trabajo colaborativo, impide el desarrollo de mejoras en los procesos de enseñanza y afecta la calidad educativa. Además, se ha identificado una disminución en el compromiso de la plana docente, posiblemente relacionada con la falta de acompañamiento y liderazgo estratégico.

Frente a este panorama, surge la necesidad de investigar la relación entre los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos y el desempeño laboral de los docentes de la Microred de Educación Sorochocho Alto. Esta investigación busca aportar evidencia empírica que sirva de base para diseñar propuestas de mejora alineadas con las condiciones reales del contexto educativo local, y que contribuyan al fortalecimiento de una gestión educativa de calidad.

2. Formulación del problema

2.1.Problema principal

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochocho alto - Celendín, 2023?

2.2.Problemas derivados

- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo educativo transaccional y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochocho alto - Celendín, 2023?

- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo educativo transformacional y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023?
- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo educativo correctivo - evitador y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023?
- ¿Cómo mejorar los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco - Celendín, 2023?

3. Justificación de la investigación

3.1. Justificación Teórica

Según Chiavenato (2019), el liderazgo constituye un elemento esencial en cualquier organización, dado que influye directamente en el logro de metas y objetivos institucionales. Esta afirmación adquiere mayor relevancia cuando se vincula con el desempeño laboral, ya que ambos factores mantienen una estrecha relación funcional. En el ámbito educativo, el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2022) enfatiza la necesidad de evaluar y medir sistemáticamente el desempeño docente, considerando que este factor incide de forma significativa en la calidad del proceso educativo y en el desarrollo integral del sistema escolar. En este sentido, establecer una correlación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los docentes no solo resulta pertinente, sino también estratégico, ya que permitiría identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones

orientadas a fortalecer las capacidades institucionales y profesionales dentro del sistema educativo.

3.2. Justificación práctica

En la actualidad es de vital importancia que las organizaciones gocen, entre otras cosas, de un buen manejo de liderazgo, tomando en cuenta su equipo a dirigir, ya que su carencia contribuye al aumento de factores adversos, como el bajo desempeño; teniendo implicaciones en el nivel educativo impartido, los cuales se pueden disminuir si los líderes de la organización generan una adecuada dirección y gestión.

La presente investigación se basó en analizar la relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023, con el propósito de identificar el estilo de liderazgo predominante en dicha Microred y examinar su vínculo con el nivel de desempeño laboral de los docentes que laboran en los niveles de educación primaria y secundaria en cada una de las instituciones que la integran.

3.3. Justificación metodológica

La Microred cuenta con 3 Instituciones Educativas, de nivel primario y secundario, con colaboradores distribuidos en las áreas de: directivos, plana docente de nivel primario, plana docente de nivel secundario.

La intención de la investigación fue identificar el mejor estilo de liderazgo para un mayor desempeño laboral de la plana docente, además de brindar una serie de alternativas para poder tener una mejora del desempeño de los colaboradores de la institución, basados en los datos que han sido obtenidos a través de los

instrumentos aplicados (cuestionarios, fichas de evaluación) y resultados encontrados.

4. Delimitación de la investigación

4.1.Espacial

La presente investigación se realizó en:

- Localidad: Microred de educación Sorochuco Alto, conformado por 3 escuelas localizadas en 3 Caseríos: Chugurmayo, Yanacolpa y Cruz pampa, distrito de Sorochuco, Provincia de Celendín, departamento de Cajamarca.
- Institución: Microred de educación Sorochuco Alto.

4.2. Temporal

- La presente investigación ha tenido un periodo de estudio de 1 año, en cual se efectuó en base del año 2023.

4.3. Línea de investigación

- Línea de investigación: Gestión y desarrollo institucional, en el eje temático: Liderazgo directivo y pedagógico en el desarrollo educativo.
- Basado en identificar el mejor estilo de liderazgo para la mejora del desempeño laboral en un contexto rural.

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.

5.2. Objetivos específicos

- Analizar la relación entre el liderazgo educativo transaccional y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.
- Analizar la relación entre el liderazgo educativo transformacional y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.
- Analizar la relación entre el liderazgo educativo correctivo/evitador y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.
- Formular un plan de mejora para los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco - Celendín, 2023.

CAPÍTULO II

II. MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

En el contexto internacional

Tenemos a Acuña y Bolívar (2019), en su tesis de maestría en Administración de la Educación, titulada *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa*, publicada por la Universitaria de la Costa – Barranquilla, donde el objetivo fue analizar la relación entre las variables, aplicada en la Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar, en base a un estudio no experimental correlacional, con una muestra de 47 personas entre docentes y directivos, utilizando como técnica la encuesta, y encontrándose que según el coeficiente de correlación de Pearson, con un valor de 0,353, se confirma y concluye que existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y el modelo de gestión de calidad educativa.

García (2020), en su artículo científico titulado *Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: Un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente*, publicado por la revista Innovaciones Educativas, de la Universidad Nacional Heredia – Costa Rica , donde su objetivo era analizar los estilos de liderazgo y como influyen al clima y desempeño laboral docente y colectivo estudiantil, para lo cual utilizaron una metodología cuantitativa, con un diseño ex post facto y transversal, con la aplicación de cuestionarios, a una muestra de 125 directivos y 584 docentes de centros educativos públicos de Heredia, mostrando altas puntuaciones en los estilos de liderazgo transformacional con un nivel medio de 4.27 y transaccional con un valor

media de 4.09 y bajas en el estilo liberal con un valor media de 1.90, llegando a concluir que el elegir 1 u otro estilo de liderazgo es fundamental para la gestión educativa institucional, adicional cabe mencionar que los 3 estilos de liderazgo tienen un nivel de significancia menores a 0.5 por ende se acepta la hipótesis y rechaza la hipótesis nula.

Toledo (2020), en su artículo científico titulado *Liderazgo Directivo y Desempeño laboral Docente*, publicado por la Universidad privada del Valle - Bolivia, donde como objetivo de estudio tuvieron, generar un constructo teórico al determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente; la investigación desde el aspecto metodológico se basó en el tipo básico correlacional, de diseño transversal no experimental, La muestra estuvo compuesta por 5 docentes y 10 estudiantes de la Universidad Mayor de San Simón de la carrera de Ingeniería Industrial, utilizando encuestas según Lewin con 32 ítems, llegando al resultado que el estilo de liderazgo que predomina es el que es amable y transformador (transaccional) finalmente, se observó que la correlación de las variables en base de aprobación de correlación estuvo en 40%.

Ordoñez (2021), en su tesis de maestría en gestión del talento humano, titulada, *Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral docente de bachillerato de instituciones educativas fiscales del cantón santa elena*, publicada por la universidad Estatal Península de Santa Elena – Ecuador, en donde, su objetivo fue determinar la relación entre liderazgo y desempeño laboral, para el desarrollo de un plan de mejoramiento. Para el desarrollo del estudio, se utilizó un alcance correlacional, con un método de investigación deductivo y de tipo transaccional – transversal. Se utilizó

una muestra de 135 docentes, los instrumentos utilizados fueron entrevista y encuesta, analizados a través del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), en donde en base a todo lo anterior se identificó la relación entre el estilo del liderazgo y el desempeño laboral docente, en base al coeficiente de correlación de Pearson con un valor de 0.87, tomando en cuenta las apreciaciones de los involucrados en el estudio, sin embargo en base a la correlación entre el estilo de liderazgo correctivo/Evitador y el desempeño laboral obtuvieron un resultado de -0.35, que corresponde a una Correlación negativa débil.

En el ámbito nacional

Tenemos a Vásquez (2018) en su tesis de doctorado en administración de la educación, titulada *Los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria de la RED 08 - UGEL 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-2015*, El objetivo principal de la investigación fue establecer la existencia de una relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente. Para ello, se adoptó el método hipotético-deductivo, enmarcado dentro de un estudio de alcance correlacional. La muestra estuvo compuesta por 24 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico evidenciaron una correlación positiva entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.780. Este valor representa una asociación fuerte y directa entre ambas variables. Asimismo, el valor de significancia estadística obtenido fue $p = 0.000$, el cual es menor al umbral de 0.01, indicando que la relación observada es estadísticamente significativa. En consecuencia, se procede a rechazar la hipótesis

nula y se valida la hipótesis alternativa, confirmando que el estilo de liderazgo ejercido por los directivos guarda una influencia significativa sobre el desempeño del personal docente.

Morales (2018), en su tesis de maestría en administración, titulada *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los docentes de la I.E.P. Karol Jean Piaget S.A.C del distrito de Lurin – 2017*, publicada por la Universidad Autónoma del Perú – Lima, donde el objetivo de la investigación fue determinar la relación de las variables en estudio, donde utilizó un método descriptivo correlacional, de diseño no experimental, con corte transversal, con una muestra censal de 20 docentes, aplicando cuestionarios, y obtuvieron que si existe una relación directa y significativa entre ambas variables, adicional que los estilos de liderazgo transaccional tiene una correlación de 0.384, la transformacional 0.634 y la liberal 0.606, teniendo esta última el valor más alto.

Castillo (2021), en su tesis de maestría en gerencia de la educación, titulada *Estilos de liderazgo y desempeño laboral del personal de educación de la I.E. Mercedes Indacochea Lozano Huacho – 2019*. Publicada por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – Huacho, donde su objetivo fue determinar la relación de las variables estudiadas, utilizando una metodología de tipo básica , descriptiva correlacional, con una población de 158 educandos, usando una muestra de 100 educandos, llegando a la conclusión que existe una relación directa y significativa entre ambas variables con una correlación Rho de Spearman de 0,654 y que el desempeño laboral depende de los estilos de liderazgo aplicados, sobre todo el transformacional y transaccional con una correlación Rho de Spearman de 0,564 y 0,542 respectivamente.

Sánchez (2021), en su tesis de doctorado, titulada *relación del liderazgo directivo en el desempeño docente, Virú 2020*, tuvo como objetivo determinar la correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, Virú 2020 adicional. También el identificar un modelo de liderazgo directivo que permita mejorar el desempeño docente en la modalidad remota. Para la investigación en mención fue no experimental, descriptiva correlacional. Se utilizó un cuestionario de liderazgo directivo y fichas de desempeño docente para una muestra de 81 docente, teniendo como resultado que el 58% de docentes percibieron un nivel bajo de liderazgo y en el desempeño docente un 59% se ubicó en nivel inicio. Concluyéndose que según Rho de Spearman de 0,640 si existe correlación entre las variables en estudio.

León (2023), en su tesis de maestría en ciencias de la gestión educativa, con mención en pedagogía, titulada *Relación del liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Libertador José de San Martín, Oyón, 2021*, publicada por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – Huacho, en donde su objetivo fue determinar la relación entre las variables en estudio, usando una metodología de diseño no experimental, de corte transversal, nivel correlacional, enfoque cuantitativo, con una población y muestra de 15 docentes, aplicando cuestionarios, llegando a la conclusión que Según Rho de Spearman de 0,446, si existe una relación entre las variables en estudio, aceptándose su hipótesis alternativa y rechazando la hipótesis nula, adicional cabe mencionar que el estilo liderazgo predominante fue el estilo de liderazgo liberal con un Rho de Spearman de 0,692.

Aguilar y Alayo (2018), en su tesis de maestría en educación, con mención en docencia y gestión educativa, denominada *Liderazgo docente y desempeño laboral de los docentes de la I.E. "San Juan" de la ciudad de Trujillo. 2018* – Trujillo, publicada por la Universidad Cesar Vallejo, en donde se tenía como objetivo determinar la relación de las variables en estudios, usando un tipo de investigación no experimental - correlacional, contando con una muestra de 52 docentes de nivel secundario, a los cuales se les aplicó un cuestionario, consiguiendo como resultado según Rho de Spearman un coeficiente de correlación de 0.897, llegando a la conclusión que existe una relación alta, positiva y significativa entre las variables.

Ponce (2020), en su tesis de maestría en Administración de la Educación, titulada *Estilos de liderazgo y el desempeño docente en una institución educativa. Tumbes, 2019* – Trujillo, publicada por la Universidad César Vallejo, donde se planteó como objetivo establecer la relación de las variables en estudio, usando una investigación descriptiva, no experimental, transversal, correlacional, con una muestra de 45 docentes de la I.E. 013, utilizando cuestionarios para la recolección de datos, obteniendo un coeficiente según Rho de Spearman de correlación de 0.918, lo cual indica que existe una relación directa y significativa entre las variables estudiadas.

En el ámbito local

Tenemos a Laban (2021), en su tesis de maestría en dirección y gestión del Talento Humano, denominada *Compromiso organizacional y desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en la ciudad de Cajamarca, 2020*, publicada por la Universidad Privada del Norte, donde plantea determinar la relación entre ambas variables, utilizando un estudio cuantitativo, de tipo correlacional de diseño

transversal, teniendo como muestra a 15 docentes, consideró la aplicación de una encuesta, tomando como instrumento dos cuestionarios en escala de Likert, teniendo como resultado que el compromiso organizacional si se relaciona directamente con el desempeño laboral con un nivel de significancia de 0.016 y según la correlación de Pearson da un valor de 0, 609, lo que confirma la relación positiva entre las variables, cabe mencionar que cuando se habla de compromiso organizacional, se basa en el liderazgo directivo.

Como se puede observar, las investigaciones mencionadas anteriormente, son aportes importantes en la realización de esta investigación, que busca determinar la relación de los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023, en base a ello, se basará todos los esfuerzos en brindar una orientación y sustentos teóricos, que le brinden un carácter científico al problema a investigar, y poder brindar una base sólida para soluciones óptimas y ser una base adicional para futuras investigaciones.

2. Marco teórico-científico de la investigación

2.1.Liderazgo

Para comprender el concepto de liderazgo, primero debemos referirnos al término "líder". De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), un líder es una persona que guía o dirige a un grupo social, un partido político u otra colectividad.

Por su parte, Lewin K. (1939) plantea que el liderazgo puede clasificarse en tres estilos, los cuales se enfocan en las personas y los equipos. Estos estilos requieren que los líderes motiven y gestionen considerando factores como la compensación económica, el carisma personal y el ambiente laboral.

Chiavenato (2019) afirma que el liderazgo es la actividad y proceso de influenciar a la gente para que se desempeñe voluntariamente y de esta manera generar el logro de los objetivos de la organización, entendiendo por organización a un grupo de personas con iguales intereses.

2.1.1. Estilos de Liderazgo

- *Autoritario:* El líder es quien toma las decisiones, menciona tareas y roles que debe cumplir su equipo, y en base a resultados, este puede premiar o castigar a sus colaboradores por su cumplimiento o incumplimiento de estas. Cabe mencionar que los líderes autoritarios no buscan alternativas democráticas con su equipo, la comunicación es vertical. Este estilo de liderazgo funciona muy bien en instituciones en donde el control de calidad es fundamental en donde los colaboradores deben cumplir al pie de la letra las instrucciones y procesos que su cargo amerite.
- *Democrático:* El líder actúa en conjunto con su equipo, gusta de debates y conversaciones, donde busca y solicita opiniones y colaboración, adicional actúa como consejero y guía de su equipo, suelen tener una comunicación más horizontal. Importante hay que recalcar que si bien es cierto es más pasivo en el trato, también busca el cumplimiento de objetivos y metas, pero basadas en recompensas y mejora continua. Este estilo de liderazgo es muy utilizado en instituciones u organizaciones donde sus objetivos busquen eficacia, se busque creatividad y una mejora continua de procesos.

- *Leissez Faire:* El líder deja que su equipo tome sus propias decisiones para cumplir con sus objetivos y metas, en este caso el líder confía plenamente en su equipo y su competencia de estos. Este estilo de liderazgo funciona bien cuando el equipo son especialistas en sus actividades o responsabilidad y el líder su función es solo observar aprender y acompañar en el proceso.

2.1.2. Liderazgo Educativo

El liderazgo es un fenómeno que actualmente se estudia en las diferentes ramas, como la psicológica, sociológica, económica, etc, por lo que su concepción y conceptualización es muy diversa. Este fenómeno ha sido entendido como rasgo personal, conducta, forma de interacción social o influencia o ha sido relacionado con el carácter del individuo líder (Gómez, 2020).

Riascos y Becerril (2021) mencionan que el liderazgo centrado en el nivel educativo es de fundamental importancia ya que es el que conlleva al cumplimiento de metas educacionales y una adecuada gestión educativa., adicional mencionan que el liderazgo educativo ha sido estudiado más en nivel del director, mientras que en menor proporción a nivel de docentes de aula.

Tomando de referencia al Ministerio de Educación (2022), basado en el marco del buen desempeño docente, nos menciona que tanto el director como el consejo escolar, asumen un papel fundamental de liderazgo, para conseguir una mejora en los procesos pedagógicos y escolar.

Basado en la dimensión pedagógica del buen desempeño docente, según el Ministerio de Educación (2022) nos dice que se debe fomentar en los docentes 3 aspectos: el juicio pedagógico, la vinculación de lazos personales con los estudiantes y el de fundamental importancia el liderazgo motivacional que implica motivar el interés en el aprendizaje en conjunto.

Bush y Glover (2023) definen el liderazgo como un proceso de influencia orientado al cumplimiento de objetivos específicos. Señalan que los líderes eficaces construyen una visión para sus instituciones escolares fundamentada en sus valores tanto personales como profesionales. Esta visión es comunicada de forma constante y sirve como guía para motivar e inspirar al equipo y demás actores involucrados, promoviendo así una filosofía común. Además, las estructuras organizativas y las actividades de la escuela se alinean con esta visión compartida para facilitar su realización.

2.1.3. El liderazgo como influencia escolar

La influencia dentro del liderazgo puede ser ejercida tanto por individuos como por grupos. Esta idea respalda enfoques como el liderazgo distribuido y conceptos relacionados, como los equipos de liderazgo avanzado.

Según Bush (2023) esta dimensión del liderazgo lo presenta como un proceso dinámico que puede surgir desde cualquier nivel dentro de la institución escolar, sin depender necesariamente de cargos formales. Así, cualquier miembro de la organización incluyendo al personal docente y a los estudiantes puede ejercer liderazgo.

2.1.4. *Liderazgo instruccional escolar*

El concepto de “liderazgo instruccional” tiene su origen en Norteamérica, aunque en el Reino Unido y en otros contextos ha sido reemplazado por la expresión “liderazgo centrado en los aprendizajes”. Según Rhodes y Brundrett (2010) esta última noción resulta más amplia y con mayor capacidad de impacto en las instituciones educativas y en los resultados escolares. Los autores analizan la evolución desde un enfoque de liderazgo instruccional, enfocado en garantizar una enseñanza de calidad, hacia un liderazgo para el aprendizaje, que abarca una gama más diversa de acciones orientadas a mejorar tanto el proceso como los logros del aprendizaje.

Aunque el liderazgo instruccional sigue siendo una de las perspectivas más perdurables al vincular liderazgo y aprendizaje, existen otros términos relacionados que también describen esta conexión, como liderazgo pedagógico, liderazgo curricular y liderazgo para el aprendizaje. A pesar de su relevancia y permanencia, el liderazgo instruccional ha recibido críticas, particularmente por centrarse excesivamente en la enseñanza y dejar en segundo plano el proceso de aprendizaje (Bush, 2023).

2.1.5. *Liderazgo transformativo escolar*

El liderazgo transformacional a menudo se compara con enfoques transaccionales, como señalan Miller (2021). Estos últimos describen relaciones entre directivos y docentes fundamentadas en el intercambio de recursos valiosos: por ejemplo, los docentes ofrecen servicios educativos

como enseñanza, cuidado del bienestar estudiantil y actividades extracurriculares a cambio de un salario y ciertos beneficios. Este modelo, aunque funcional, se considera limitado, ya que no genera el nivel de compromiso necesario para una transformación educativa profunda. Mientras que el liderazgo transaccional puede producir mejoras inmediatas, el modelo transformacional es clave para lograr un cambio sostenible a largo plazo.

El liderazgo transformacional se basa en las relaciones humanas y demanda que los líderes inviertan tiempo en construir vínculos sólidos con sus colegas y otros actores clave del entorno escolar. Se trata de un enfoque integral, con una orientación normativa que pone énfasis en cómo los líderes influyen en los resultados escolares, más allá de las características o metas específicas de esos resultados. No obstante, este modelo también ha sido objeto de críticas: se ha señalado que puede funcionar como una forma de control sobre el cuerpo docente, al exigirles alinearse con los valores del líder. En ese sentido, tiende a ser más aceptado por quien lidera que por quienes son liderados (Chirichello, 1999)

2.1.6. Liderazgo docente

Según Timperley (2005) el liderazgo ejercido por los docentes se manifestaba a través de diversas formas de organización, tanto formales como informales, las cuales eran comúnmente impulsadas por la participación en programas externos. Este tipo de liderazgo era percibido como una vía de empoderamiento del profesorado, lo cual favorecía la

mejora educativa mediante la implementación de buenas prácticas e iniciativas desarrolladas por los propios docentes.

En esta línea, el metaanálisis realizado por Robinson (2018) demuestra que el rol desempeñado por el líder incide de manera significativa en los resultados de aprendizaje. La participación directa de los líderes en la planificación curricular y en los procesos de formación docente continua se asocia con impactos positivos, que van desde efectos moderados hasta significativos. Estos hallazgos refuerzan la idea de que cuanto mayor sea la cercanía del liderazgo con los procesos de enseñanza aprendizaje, mayor será la probabilidad de mejorar el desempeño estudiantil (Robinson, 2018).

Por su parte, Ryan (2021) afirman que para consolidar el liderazgo docente es necesario adoptar medidas concretas, como la conformación de equipos específicos de liderazgo y la asignación de roles claros a los profesores. Además, subrayan la importancia de establecer una cultura institucional basada en la confianza y la colaboración, contar con una visión compartida del proyecto escolar, estructuras organizativas bien definidas y programas de formación en liderazgo sólidos.

El liderazgo distribuido difícilmente puede consolidarse en los centros escolares sin la presencia activa de líderes docentes. Esto implica que el liderazgo en el ámbito educativo debe ser entendido como una responsabilidad colectiva, sustentada en valores compartidos. No obstante, las dificultades emergen cuando estos valores no se materializan en la práctica cotidiana de las instituciones.

2.1.7. Liderazgo centrado en el estudiante

Para poder hablar de liderazgo centrado en el estudiante. Se tiene que hablar de 4 dimensiones:

- **Establecer objetivos y expectativas.**

Esto implica definir y compartir las metas de aprendizaje, los estándares y las expectativas. Además, busca que todo el equipo participe para lograr claridad y acuerdo sobre los objetivos establecidos.

- **Asignar recursos de manera estratégica**

Una vez que los objetivos están claros, los líderes aplican su visión estratégica para elegir y distribuir los recursos necesarios, como materiales, dinero, tiempo y conocimientos especializados, con el fin de alcanzar las metas principales. Además, estos líderes resguardan a las escuelas de propuestas de recursos que puedan desviar el enfoque de los objetivos clave. Esto implica rechazar iniciativas (sean nacionales o de otro tipo) que, aunque parezcan valiosas, podrían distraer a los docentes de las actividades de aprendizaje y del esfuerzo requerido para lograr las metas fijadas.

- **Asegurar una enseñanza de calidad.**

A diferencia de las escuelas con resultados pobres, los docentes en centros educativos de alto rendimiento suelen

reportar que sus líderes observan activamente la práctica pedagógica en el aula y les ofrecen retroalimentación constructiva para mejorar su enseñanza. De hecho, la evidencia más reciente subraya que los directivos que visitan las clases con el propósito de apoyar el desarrollo profesional de los maestros tienen un efecto positivo en el logro académico de los estudiantes. No obstante, si estas visitas se realizan meramente para "hacer acto de presencia" o con un objetivo de monitoreo superficial, el impacto en el rendimiento estudiantil tiende a ser contraproducente (Grissom, Loeb y Master, 2013).

- **Liderar el aprendizaje y la formación docente**

Cuando los líderes colaboran activamente con sus profesores, obtienen una visión más profunda de las necesidades que los docentes tienen para mejorar sus métodos de enseñanza, siguiendo las pautas de la formación profesional.

Por ejemplo, al aprender junto a sus equipos, los líderes pueden darse cuenta de que una transformación duradera implicará la implementación de nuevas formas de organizar a los estudiantes, ajustar los horarios, disponer de materiales didácticos adicionales y asignar tiempo suficiente. Además, esta interacción les proporcionará una mejor comprensión de cuánto tiempo tomará el proceso de cambio y las diferentes fases por las que probablemente pasará.

2.1.8. Marco del buen desempeño Directivo – Liderazgo

El Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) ha elaborado un documento oficial que tiene como propósito orientar a quienes asumen funciones directivas dentro del sistema educativo nacional. Uno de los aspectos centrales de esta guía es el rol del liderazgo en la gestión institucional. En este contexto, se destaca que la principal responsabilidad del director es ejercer un liderazgo efectivo que abarque la supervisión y evaluación de la gestión pedagógica y técnico-productiva de la institución bajo su dirección.

Para cumplir con esta función, el directivo debe asegurar las condiciones operativas necesarias, así como realizar un seguimiento constante al desarrollo de los procesos pedagógicos. Todo ello con el objetivo de garantizar que los estudiantes no solo accedan y permanezcan en el sistema educativo, sino que también concluyan con éxito su formación y logren insertarse adecuadamente en el ámbito laboral. Además, el director debe velar por la calidad del servicio educativo, proteger la integridad física y emocional del alumnado, promover el respeto por la diversidad y propiciar la mejora continua de los aprendizajes, siempre en concordancia con el Currículo Nacional de Educación Básica o con los Lineamientos Académicos de los Centros de Educación Técnico-Productiva, según sea el caso.

2.1.9. Liderazgo pedagógico

Transformar la escuela implica replantear el rol de los directivos desde una perspectiva centrada en el liderazgo pedagógico, donde el líder no solo

gestiona, sino que también motiva, influye e impulsa a toda la comunidad educativa hacia acciones enfocadas en lo pedagógico. Esta concepción resulta indispensable para construir una institución educativa que oriente su organización y funcionamiento al logro de aprendizajes significativos, integrando el trabajo docente, un clima institucional acogedor, y la activa participación de las familias y de la comunidad.

Desde esta visión renovada del liderazgo, el liderazgo pedagógico se entiende como la capacidad de movilizar e influenciar a los distintos actores escolares para definir y alcanzar metas e intenciones compartidas (Murillo, 2006). Así, una gestión institucional con enfoque democrático y orientada a la mejora continua debe garantizar la calidad de la enseñanza y asumir un compromiso genuino con el progreso de los aprendizajes.

Este tipo de gestión se manifiesta en diversas dimensiones:

- El ejercicio efectivo del liderazgo pedagógico, que permite avanzar hacia niveles más altos de calidad educativa y reforzar la responsabilidad institucional sobre sus resultados.
- La promoción de espacios de organización autónoma para los estudiantes, favoreciendo su participación activa en la vida escolar.
- La construcción de estructuras internas abiertas, comunicativas y adaptables, que posibiliten una toma de decisiones más participativa y democrática.

- La integración de la evaluación como una práctica sistemática y compartida por el colectivo docente, entendida como una herramienta de aprendizaje institucional que permita reflexionar críticamente sobre los logros y las dificultades.

En la investigación desarrollada por Murillo (2006), se identifican cuatro áreas clave que caracterizan un liderazgo pedagógico eficaz:

1. Definir una dirección clara mediante la construcción de una visión común, metas compartidas y expectativas elevadas.
2. Potenciar el desarrollo profesional del personal.
3. Reconfigurar la estructura organizativa para adaptarse a las necesidades pedagógicas.
4. Gestionar de manera estratégica los programas de enseñanza y aprendizaje.

Asimismo, Bolívar (2010) detalla prácticas efectivas que fortalecen este tipo de liderazgo, tales como:

- Establecimiento de metas claras y compartidas.
- Asignación estratégica de recursos.
- Coordinación, seguimiento y evaluación del currículo y la enseñanza.
- Impulso al desarrollo profesional continuo del profesorado.

- Creación de un entorno institucional que sea seguro, estructurado y propicio para el aprendizaje.

2.1.10. Estilos de liderazgo

Cuando hablamos de estilos de liderazgo hay muchas teorías que se remontan desde la década pasada, sin embargo, cabe resaltar que la mayoría de ellas nacieron en Estados Unidos, así como nos menciona Bass y Avolio (2000) quienes comentan que por ejemplo en Estados Unidos se aplicaron más de 7500 estudios a inicios del ciclo XX y estos han influenciado a posterior en estudios aplicados en América latina, donde sobresale el liderazgo de estilo Transformacional.

De acuerdo con Bass (1990) pionero en establecer el Multifactorial Leadership Question Naire (MLQ) menciona que este se basa en 3 tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional, el transformacional y el liberal, cabe señalar que al inicio por 1985 solo se consideraban 2 estilos el transaccional y la transformación, pasando luego en 1990 a considerarse el tercer tipo que es el liberal. Dicha teoría es utilizada hasta la actualidad por distintos investigadores, sobre todo de América Latina, quienes toman como base para analizar a los distintos líderes de organizaciones y ver la influencia que estos tienen en sus equipos de trabajo.

Ahora, pasando a hablar específicamente del sector educación, tenemos a Bedoya Et.al (2020). Quienes mencionan que los estudios no solo han estado orientados a señalar la existencia de relaciones entre el liderazgo y los logros académicos de los estudiantes, sino también su vínculo con el desempeño de los docentes, el compromiso de los estudiantes y la motivación, entre otros asuntos.

Es por tal motivo que es de gran importancia el reconocer e identificar los estilos de liderazgo que existen y en como estos deben ser trabajados en el sector educativo. Con base en la teoría de Bass (1990) se hace mención que el liderazgo educativo, se estudiará basado en el modelo (MLQ) el cual incluye los componentes del liderazgo educativo, transaccional (LES), liderazgo educativo transformacional (LET) y liderazgo educativo correctivo evitador (LECE) (Mendoza y Ortiz, 2006, citado por Riascos y Becerril 2021).

2.1.10.1. Liderazgo educativo transformacional (LET)

El liderazgo transformacional, es un estilo de liderazgo en donde los líderes motivan e inspiran a su equipo para crear e innovar cambios importantes en la organización, brindando a los colaboradores mayor confianza para ser creativo y brindar soluciones de manera efectiva.

Sosik y Jung (2019) muestran que los líderes transformacionales tienen mayores posibilidades de ser vistos como líderes eficientes y efectivos, al igual que permiten e inspiran que las personas hagan más de lo que deben hacer, realicen esfuerzos extras, trasciendan sus propios intereses y generen cambios significativos.

Estudios más recientes como el de Martínez et al. (2020) menciona que, el liderazgo transformacional en el desempeño laboral, genera que su equipo de trabajo, tenga un mayor compromiso y crecimiento constante de ellos mismos como profesionales.

Ahora bien, para el sector educativo el LET puede conducir a resultados positivos y a la mejora de indicadores escolares, ya que este tipo de liderazgo

mejora la participación de estudiantes, padres de familia y docentes, al sentirse influenciados, motivados e incluidos en las metas institucionales (Riascos y Becerril 2021) para lo cual se toma en cuenta lo siguiente:

1) Carisma con influencia idealizada conductual.: Cada estudiante y colaborador, tiene admiración, confianza y respeto hacia su líder (director o docente), sirviendo como modelo y fuente de inspiración en la institución.

2) Carisma con influencia idealizada atribuida: Los líderes se enfocan en las necesidades individuales de desarrollo personal de su equipo, quienes generan confianza, respeto y admiración hacia los demás.

3) Estimulación intelectual. Los líderes influyen en cada colaborador el tener pensamiento innovador y creativo, con el fin de encontrar soluciones frente a dificultades que se puedan presentar; esto significa tomar relevancia en nuevas experiencias, oportunidades y formas de pensar innovadoras.

4) Motivación inspiracional. El líder, favorece la participación y el trabajo colaborativo de todos los colaboradores, buscando trabajar por el bienestar del grupo, esta conducta hace que el líder genere entusiasmo motivos y razones para lograr las metas y objetivos.

5) Consideración individualizada: Esta se da cuando el líder interviene únicamente cuando hay que realizar correcciones, cambios en la conducta de los colaboradores, por lo general las intervenciones suelen ser negativas o de crítica con el objeto de que las metas o planes no se desvíen del curso planificado.

2.1.10.2. Liderazgo educativo transaccional (LET)

A nivel profesional las necesidades que demanda un docente, sobresalen la satisfacción monetaria que recibe por el esfuerzo brindado, muy al margen de su vocación profesional, pero es necesario motivar y brindar incentivos económicos, en base a los objetivos alcanzados, como sucede actualmente con las políticas educativas de ascenso y las pruebas nacionales de ascenso de escala magisterial que se dan cada año.

Riascos y Becerril (2021) nos dicen que el docente transaccional se mueve entre el liderazgo transformacional y el liderazgo correctivo evitador; es decir, puede tener conductas de uno, del otro o de los dos. Por otro lado, el docente transaccional está dispuesto a establecer acuerdos con sus estudiantes, reglas de juego y acciones de mejora.

Para entender mejor dicho estilo de liderazgo, se debe analizar las siguientes dimensiones:

1). Recompensa contingente: Esta se da cuando se presenta una relación entre un líder y sus colaboradores basada en intercambios de información, el líder analiza las necesidades reales de los colaboradores y realiza un intercambio entre las necesidades del grupo y las integrantes del equipo, se habla entonces de recompensa o sanción basado del grado de cumplimiento de los objetivos que estos tengan hacia la organización.

2). Excepción activa (EA) Los docentes, se dedican a inspeccionar la realización de tareas, funciones y objetivos y buscan y corrigen los errores.

2.1.10.3. Liderazgo educativo correctivo – evitador (LECE)

Riascos y Becerril (2021), nos dicen que el líder evita inmiscuirse en asuntos o problemas y conocer poco sobre el proceso, de igual manera si se trata de directivos pocas veces hace seguimiento al desempeño de su plana docente o si se trata de docente pocas veces hace seguimiento al desempeño de estudiantes, lo que genera que pocas veces se cumpla con el lineamiento del modelo y gestión educativos.

1). Excepción pasiva (EP) En este caso el docente no toma decisiones o acciones correctivas ante las fallas o errores, y si las realiza, es solo luego de que los errores sucedieron generando dificultades o han agravado el proceso educativo.

2). Liderazgo laissez-faire (LF) Esta se basa a las actitudes de docentes que no cumplen con su labor, simplemente no tienen un manejo ni revisión de sus procesos y objetivos a conseguir.

2.2. Desempeño Laboral

Según Robbins (2013), el desempeño laboral puede entenderse como un mecanismo para evaluar cuán eficaz y eficiente ha sido una organización, un individuo o un proceso en el cumplimiento de sus funciones y metas establecidas. A nivel organizacional, esta evaluación refleja el grado de efectividad con el que los colaboradores ejecutan sus tareas cotidianas.

En una línea similar, Robbins (2014) plantea que el desempeño constituye una fuerza clave dentro del entorno laboral, siendo un componente esencial del

aporte que realizan los trabajadores. Para llevar a cabo una evaluación adecuada de este desempeño, es necesario recurrir a indicadores específicos que permitan medirlo objetivamente. Estos indicadores sirven como herramientas para que los directivos puedan valorar la eficiencia y eficacia con la que los empleados contribuyen al logro de los objetivos organizacionales y, por tanto, al cumplimiento de la misión institucional.

De acuerdo con un estudio del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) realizado a más de 250 empresas en el Perú, se evidenció que cerca del 46 % de ellas otorgan prioridad a la evaluación del desempeño mediante indicadores específicos; este dato refleja un interés moderado por parte del sector empresarial en la gestión del rendimiento de su personal; no obstante, el hecho de que el 54 % restante no considere esta práctica como una prioridad revela una debilidad competitiva frente a las exigencias del entorno corporativo contemporáneo.

Apaza (2018) sostiene que las organizaciones más destacadas a nivel global sitúan la gestión del desempeño laboral como un eje central de su estrategia. Estas empresas asignan recursos financieros considerables y dedican tiempo significativo a implementar prácticas que potencien tanto la productividad como la innovación en sus equipos, mediante una gestión eficiente orientada al desarrollo continuo del talento humano.

Chiavenato (2019) define al desempeño: “como el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización, en comparación con los objetivos, normas o expectativas

previamente definidos” (p.206).

Entonces podemos entender que el desempeño laboral, se basa indiscutiblemente en cómo se maneja a los equipos, el cómo se plantea los objetivos y metas y por ende el cómo se lidera al personal; recordemos también que el desempeño laboral es lo que impulsa a las organizaciones a ser mejores, más rentables, y ser sostenibles en el tiempo.

2.2.1. Desempeño Laboral en base a liderazgo

Gibson et al. (2008) destacan que uno de los deberes fundamentales de los gerentes consiste en fomentar un entorno laboral armonioso, donde las competencias de los trabajadores se alineen con sus funciones. Esta armonización se logra principalmente mediante la comunicación continua entre líderes y subordinados, así como a través de mecanismos de retroalimentación, como entrevistas periódicas y supervisión directa. Estas prácticas permiten que el personal comprenda claramente cómo debe desempeñarse y cómo puede redirigir sus esfuerzos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, fortaleciendo así la eficacia general del equipo.

2.2.2. Desempeño Laboral directivo

En el caso del desempeño laboral en el ámbito educativo, la Ley de Reforma Magisterial N.º 29944 (MINEDU, 2013) establece que los docentes pueden acceder a cargos directivos mediante concursos públicos, siempre que pertenezcan a la cuarta escala magisterial o superior. Esta normativa refuerza el carácter pedagógico del cargo directivo, dado que quienes acceden a él provienen de la carrera docente.

En consecuencia, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se concibe como una extensión del Marco de Buen Desempeño Docente, recuperando de este último aquellas competencias comunes a toda la profesión, y complementándolas con atributos específicos del rol de liderazgo escolar.

El Marco de Buen Desempeño Docente está organizado en cuatro dominios fundamentales: preparación para la enseñanza (Dominio I), desarrollo de la enseñanza en aula y escuela (Dominio II), articulación de la gestión con la comunidad (Dominio III), y construcción de la identidad profesional docente (Dominio IV). Cada dominio agrupa competencias y desempeños que reflejan tanto el saber hacer como el compromiso ético y profesional del educador.

Por su parte, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se estructura en dos dominios, siete competencias y veintiún desempeños, definidos como capacidades contextuales que implican compromiso, fundamentos conceptuales y conciencia de las implicancias éticas y sociales de las decisiones directivas (MINEDU, 2013).

2.2.2.1. Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Este componente comprende el conjunto de competencias que el directivo pone en práctica para impulsar y consolidar procesos de transformación escolar. Su labor se orienta a generar las condiciones necesarias para mejorar los aprendizajes, lo cual implica planificar estratégicamente, fomentar una convivencia democrática e intercultural dentro del entorno escolar y promover la implicación activa de las familias y la comunidad. Asimismo, el directivo debe

realizar una evaluación continua de la gestión institucional, con el fin de identificar áreas de mejora y garantizar la calidad educativa.

- *Competencia 1:* Según el Ministerio de Educación del Perú (2013), una de las competencias fundamentales del directivo escolar consiste en liderar de manera participativa los procesos de planificación institucional, integrando en dicha tarea un conocimiento profundo de los procesos pedagógicos, el ambiente escolar, así como las características y contextos socioculturales del estudiantado. Esta planificación debe estar orientada al cumplimiento de metas de aprendizaje concretas.

Dentro de esta competencia, se incluyen desempeños específicos que el directivo debe desarrollar. El primero se refiere a la capacidad de identificar y analizar las condiciones del entorno institucional, familiar y social que afectan el logro de los aprendizajes esperados. El segundo, a la elaboración colaborativa de instrumentos de gestión escolar que consideren estos factores contextuales y que definan metas educativas claras y pertinentes.

- *Competencia 2:* El Ministerio de Educación del Perú (2013) establece que una de las competencias clave del directivo escolar consiste en fomentar y mantener la participación democrática de todos los actores que conforman la comunidad educativa, con el propósito de fortalecer los aprendizajes. Esto

implica crear y sostener un entorno escolar en el que se promueva el respeto mutuo, la colaboración, la motivación constante y la valoración de la diversidad como un elemento enriquecedor del proceso educativo.

Dentro de esta competencia se desarrollan varios desempeños específicos. En primer lugar, el directivo debe facilitar espacios y mecanismos que garanticen la participación activa y organizada de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones orientadas a cumplir las metas de aprendizaje. Además, es responsable de construir un clima institucional caracterizado por la apertura, el respeto por la diversidad y la comunicación permanente, siendo capaz de identificar y superar las barreras que puedan limitar la convivencia. Asimismo, el directivo debe manejar estrategias efectivas para prevenir y resolver conflictos dentro de la escuela, empleando el diálogo, el consenso y la negociación como herramientas fundamentales. Finalmente, se espera que promueva activamente la inclusión de las familias y otros agentes comunitarios en los procesos educativos, reconociendo y valorando el capital cultural que estos aportan al desarrollo de los estudiantes.

- *Competencia 3:* Según el Ministerio de Educación del Perú (2013), una de las funciones esenciales del directivo

escolar es crear las condiciones operativas que garanticen aprendizajes de calidad para todos los estudiantes. Para ello, se requiere una gestión eficiente y equitativa de los distintos recursos institucionales: humanos, materiales, temporales y financieros. Esta responsabilidad también implica la implementación de medidas preventivas que salvaguarden la integridad de la comunidad educativa y minimicen situaciones de riesgo.

Dentro de esta competencia se identifican varios desempeños específicos. En primer lugar, el directivo debe asegurar el uso estratégico y eficiente de la infraestructura, el equipamiento y los recursos educativos disponibles, con el fin de fortalecer la enseñanza y alcanzar las metas de aprendizaje establecidas. Del mismo modo, debe gestionar adecuadamente el tiempo institucional, promoviendo su utilización efectiva en beneficio del proceso educativo y de los logros de los estudiantes.

Asimismo, es responsabilidad del directivo administrar de forma eficaz los recursos financieros de la institución, guiándose por un enfoque orientado a resultados educativos concretos. También debe implementar estrategias para prevenir y gestionar situaciones de riesgo, velando por la seguridad y el bienestar físico y emocional de todos los miembros de la comunidad

educativa. Finalmente, el directivo lidera al equipo administrativo y de soporte, orientando sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de la gestión escolar.

- *Competencia 4:* El Ministerio de Educación del Perú (2013) establece que una de las funciones clave del directivo escolar es liderar de manera estratégica los procesos de evaluación institucional, con el fin de promover una gestión educativa orientada a la mejora continua y al logro efectivo de los aprendizajes. Esta labor incluye también la rendición de cuentas como práctica esencial para consolidar la transparencia y la confianza en la comunidad educativa.

Dentro de esta competencia, el directivo debe desarrollar varios desempeños fundamentales. Uno de ellos consiste en gestionar de forma sistemática la información generada por la institución, usándola como base para la toma de decisiones orientadas a mejorar el rendimiento académico y la calidad de los procesos escolares. Asimismo, debe implementar mecanismos claros y accesibles de rendición de cuentas, que permitan a la comunidad educativa conocer y evaluar los resultados de la gestión escolar; además, el directivo debe guiar los procesos de autoevaluación institucional, asegurando la participación de los distintos actores educativos. Estos procesos

deben enfocarse en identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, siempre en función del cumplimiento de las metas de aprendizaje y del fortalecimiento del proyecto educativo institucional.

2.2.2.2.Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes.

- *Competencia 5:* De acuerdo con el Ministerio de Educación del Perú (2013), una de las responsabilidades fundamentales del directivo escolar es fomentar y liderar una comunidad profesional de aprendizaje entre los docentes. Esta comunidad debe sustentarse en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, con el objetivo de fortalecer la práctica pedagógica y asegurar la mejora sostenida de los aprendizajes estudiantiles.

En el marco de esta competencia, el directivo debe generar oportunidades permanentes de desarrollo profesional para el cuerpo docente, alineadas con las metas de aprendizaje institucionales. Asimismo, debe crear espacios estructurados que favorezcan el trabajo en equipo y la reflexión conjunta sobre

las metodologías utilizadas, promoviendo con ello la mejora tanto de la enseñanza como del clima escolar; además, el directivo tiene la responsabilidad de incentivar la iniciativa de los docentes en relación con la innovación educativa y la investigación pedagógica. Esto implica apoyar no solo la creación de nuevas propuestas, sino también su aplicación práctica y sistematización, como parte de un enfoque de mejora continua dentro del contexto institucional.

- *Competencia 6 y 7:* El Ministerio de Educación del Perú (2013) señala que el directivo cumple un rol crucial en la gestión de la calidad pedagógica dentro de su institución. Esta labor implica acompañar de manera sistemática a los docentes y facilitar espacios de reflexión conjunta, todo ello con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje establecidos.

Como parte de esta competencia, el directivo debe orientar y promover activamente la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular. Dicho trabajo debe desarrollarse en consonancia con los lineamientos de la Política Curricular Nacional y articulado con las propuestas educativas de nivel regional. Asimismo, es fundamental que el directivo impulse una práctica pedagógica basada en metodologías colaborativas, la indagación como

estrategia de enseñanza-aprendizaje y el reconocimiento de la diversidad existente en el aula, asegurando su atención pertinente. También debe monitorear y orientar el uso pedagógico de estrategias metodológicas, del tiempo escolar y de los recursos didácticos, asegurando que estos elementos se utilicen de forma eficiente para alcanzar las metas de aprendizaje, respetando las particularidades de cada estudiante.

Por último, el directivo tiene la responsabilidad de supervisar el proceso de evaluación de los aprendizajes, asegurándose de que esté guiado por criterios consistentes y adecuados a los resultados esperados. Esta evaluación debe permitir no solo conocer el progreso de los estudiantes, sino también implementar acciones de mejora a partir de los resultados obtenidos y comunicarlos de manera oportuna a todos los actores involucrados.

2.2.3. Desempeño Laboral docente

MINEDU (2020) nos dicen que el buen desempeño laboral de los docentes se basa en las competencias y desempeño que caracterizan el buen ejercicio de la docencia y que son obligatorios para todo docente de educación básica del país. Adicional nos mencionan que este es un acuerdo técnico y social entre el estado, los docentes y la sociedad en base a las competencias que se espera que los docentes dominen, con el propósito de lograr aprendizajes significativos de los estudiantes.

Dicho desempeño laboral se basa en propósitos específicos, los cuales son los siguientes:

- Establecer un lenguaje sencillo que haga que los profesionales docentes y la comunidad se puedan comunicar y entender en el proceso para la enseñanza.
- Impulsar que los docentes sean auto evaluadores y críticos sobre su práctica, generando que mejoren su desempeño profesional y contribuyan de mayor manera hacia la comunidad en visión de una enseñanza compartida.
- Promover la valoración e importancia de la profesión ante la sociedad, para fortalecer la imagen del profesional docente, mejorar su desarrollo y perfeccionar sus prácticas de enseñanza.
- Guiar a los docentes en el diseño y la implementación del diseño educativo nacional, mediante capacitación, evaluación y reconocimiento profesional (MINEDU,2022).

2.2.4. Factores del desempeño laboral docente

Luego de haber revisado la literatura, podemos mencionar que en base al marco del buen desempeño docente, impulsado por el MINEDU, con la Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED, guía actualizada y publicada el 15 de julio del 2022 en la página del MINEDU, nos dice que dicho desempeño se basa en 4 dominios los cuales se menciona a continuación:

a). Preparación para el aprendizaje de los estudiantes: se refiere a la correcta planificación del proceso pedagógico, basado en la elaboración del programa

curricular, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje, tomando en cuenta un enfoque intercultural e inclusivo (MINEDU, 2022).

Este se basa en 2 indicadores los cuales son:

- El conocer y comprender las características de todos sus estudiantes y su contexto.
- Planificar la enseñanza de forma colegiada

b) Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes: Es el proceso sincrónico de enseñanza, usando un enfoque que fomente la inclusión y la diversidad, adicional a tomar en cuenta que el docente desarrolle un contexto favorable para el aprendizaje, manejo correcto de contenidos y la motivación constante de los estudiantes, usando distintas estrategias metodológicas, así como el correcto uso de recursos didácticos (MINEDU, 2022).

Este se basa en 3 indicadores

- Crear un clima propio para el aprendizaje
- Conducir el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes
- Evaluar el aprendizaje de manera permanente de acuerdo con los objetivos institucionales planificados.

c) Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad:

Contiene la participación en la gestión de la IE o de una red de escuelas basada en un proceso democrático para tener una comunidad de aprendizaje, contribuir una comunicación efectiva con todos los actores de la Institución Educativa, participación constante en la elaboración, ejecución, evaluación del PEI, así

como la participación para la generación de un clima laboral favorable, adicional la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la inclusión de las familias en los resultados de los aprendizajes (MINEDU, 2022).

Este se basa en 2 indicadores

- Participar activamente con democracia, crítica y de manera colaborativa en la gestión de la escuela
- Establecer relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, comunidad y otras instituciones del estado y la sociedad.

d) Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente: se entiende como las prácticas y el proceso que forman parte de la formación y desarrollo de docentes, logrando una reflexión sobre su práctica pedagógica, metodológica tanto la de sus colegas como el trabajo en grupos, adicional de la colaboración con su equipo y la participación en el proceso de desarrollo docente basado en los procesos de aprendizaje, manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas en el país y la región (MINEDU, 2022).

Este se basa en 2 indicadores

- Reflexionar sobre la práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de manera individual y colectivo
- Ejercer la profesión desde la ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas.

3. Definición de términos básicos

Competencia

Según el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2022), una competencia se define como un conjunto de capacidades integradas dentro de un dominio específico, que permite al docente alcanzar resultados educativos de manera ética, con habilidades, destrezas y actitudes pertinentes.

Desempeño laboral

Chiavenato (2019) plantea que el desempeño laboral representa el conjunto de comportamientos y capacidades de un individuo, equipo u organización, evaluados en relación con objetivos, normas o expectativas previamente establecidas.

Desempeño laboral de la plana docente

De acuerdo con el MINEDU (2020), el desempeño docente se refiere al conjunto de competencias y actuaciones esperadas en el ejercicio profesional de los educadores de educación básica, consideradas esenciales para garantizar una enseñanza de calidad.

Desempeño laboral directivo

En el ámbito educativo, el desempeño laboral de los directivos está regulado por la Ley de Reforma Magisterial N.º 29944, la cual establece que los cargos directivos deben ser ocupados por docentes pertenecientes a la

cuarta escala magisterial o superior, mediante concursos públicos, reforzando así su función pedagógica (MINEDU, 2013).

Dominio

El MINEDU (2022) define el dominio como un ámbito específico de acción dentro del ejercicio docente, que agrupa diversos desempeños profesionales alineados con estándares educativos.

Estilos de liderazgo

Lewin (1939) clasificó los estilos de liderazgo en tres categorías principales: autoritario, democrático y correctivo-evitador, los cuales se orientan hacia la gestión de personas y equipos en función de sus dinámicas interpersonales y organizacionales.

Liderazgo

Para Chiavenato (2019), el liderazgo consiste en la habilidad de influir en otras personas, motivándolas voluntariamente hacia el cumplimiento de objetivos comunes dentro de un equipo.

Liderazgo educativo

Riascos y Becerril (2021) destacan que el liderazgo en el ámbito educativo es crucial para alcanzar metas institucionales y asegurar una gestión pedagógica eficiente y orientada al logro.

Liderazgo educativo liberal

En esta forma de liderazgo, el directivo o docente evita involucrarse activamente en los procesos educativos, demostrando escaso seguimiento tanto a estudiantes como al equipo docente, lo cual puede afectar el desarrollo institucional (Riascos & Becerril, 2021).

Liderazgo educativo transaccional

El liderazgo transaccional en educación se manifiesta en prácticas intermedias entre el liderazgo transformacional y el correctivo-evitador, presentando características de ambos estilos de manera alterna (Riascos & Becerril, 2021).

Liderazgo educativo transformacional

Martínez et al. (2020) señalan que el liderazgo transformacional promueve un compromiso elevado y el desarrollo continuo del equipo de trabajo, impactando positivamente en el desempeño laboral docente.

Liderazgo pedagógico

Murillo (2006) define el liderazgo pedagógico como la capacidad de un líder escolar para movilizar e influir en los diferentes actores de la comunidad educativa con el fin de alcanzar objetivos y propósitos pedagógicos compartidos.

CAPÍTULO III

III. MARCO METODOLÓGICO

1. Caracterización y contextualización de la investigación

1.1.Descripción breve del perfil de la red educativa.

La presente investigación se realizó en una Microred de educación Sorochuco Alto, conformada por 3 instituciones pública de nivel primario y secundario de zona rural, (Yanacolpa, Chugurmayo y Cruzpampa) ubicadas en la provincia de Celendín, distrito de Sorochuco, dichas localidades tienen poca accesibilidad, solo contando con 2 carreteras de acceso tipo trocha, una que colinda con la provincia de Celendín y otra con la provincia de Cajamarca, cabe resaltar que dichas instituciones, cuenta con una infraestructura precaria para el cumplimiento de sus funciones educativas, a pesar de ser una localidad que tiene gran vinculación con mina.

Las I.E no cuentan con 1 docente para cada grado o curso en el caso del nivel secundario, ya que estos tienen a cargo más de 1 grado en el caso de nivel primario y más de 1 curso en el caso de nivel secundario, esto debido a la falta de presupuesto que brinda el gobierno a Instituciones Educativas de sector rural, con el argumento de la poca población estudiantil.

1.2. Reseña histórica breve de la red educativa.

La Microred de Educación Sorochuco Alto – Celendín, fue creada en el año 2018 como alianza estratégica de 3 instituciones pertenecientes al mismo sector, con el afán de contribuir de manera positiva al proceso de aprendizaje de sus estudiantes, adicional del apoyo continuo en actividades y procesos pedagógicos docentes.

Cabe señalar que los primeros inicios de cooperación fue por el año 2010, gracias al programa que venía impartiendo Yanacocha a las instituciones que estaban vinculadas a zonas de minería, sin embargo posterior a la terminación del proyecto por el año 2015, quedó en receso, hasta el 2018 en donde se vuelve a unir alianzas de estas 3 instituciones: I.E 821094 Yanacolpa, conformado por una plana docente de 4 profesores de nivel primaria, I.E 82512 Chugurmayo, conformada por una plana docentes de 4 docentes de nivel primaria y 10 de nivel secundaria y la I.E 821093 Cruzpampa, conformada por una plana docentes de 5 profesores de nivel primaria y 10 de nivel secundaria, haciendo un total de 33 docentes. Por otro lado, es importante resaltar que la I.E 821094 Yanacolpa, no cuenta con nivel secundario, por lo que sus estudiantes son enviados una vez terminada la primaria, al nivel secundario de Cruzpampa o Chugurmayo.

1.3. Características demográficas y socioeconómicas

La Microred de educación en estudio pertenece al distrito de Sorochuco, provincia de Celendín, departamento de Cajamarca. Siendo Sorochuco el punto de estudio, es importante mencionar lo siguiente:

Sorochuco cuenta con una superficie de 16,600 hectáreas, es uno de los 12 distritos que corresponden a la provincia de Celendín, Sorochuco cuenta con 22 caseríos adscritos, con una población campesina ancestral.

Dicho distrito cuenta con acceso a la educación, salud y seguridad, adicional de contar con accesos solo vía terrestre, colindantes con la provincia de Celendín y la provincia de Cajamarca.

En cuanto a las 3 instituciones que conforman la Microred Sorochuco Alto, corresponden a los caseríos de Yanacolpa, la cual está a 40 minutos vía terrestre desde el distrito de Sorochuco, Cruzpampa, a 1 hora vía terrestre desde el distrito de Sorochuco y Chugurmayo, a 1.30 horas desde el distrito de Sorochuco.

2. Hipótesis de investigación

Hipótesis general:

- H1= Los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.
- H0= Los estilos de liderazgo no se relacionan con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.

Hipótesis específicas

- H1= El liderazgo educativo transaccional tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.
- H0= El liderazgo educativo transaccional no tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023

- H1= El liderazgo educativo transformacional tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.
- H0= El liderazgo educativo transformacional no tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.
- H1= El liderazgo educativo correctivo - evitador tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.
- H0= El liderazgo educativo correctivo - evitador no tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.
- La adecuada selección de estrategias de dirección y gestión permitirá formular un plan de mejora para los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco - Celendín, 2023.

3. Variables de investigación

Las variables en estudio son:

- Variable 1: Estilos de liderazgo
- Variable 2: Desempeño laboral

4. Matriz de operacionalización de variables

variables analizadas y estudiadas para determinar su relación existente, aplicada en la Microred de Educación

Sorochuco alto - Celendín, 2023.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Estilos de liderazgo	Los estilos de liderazgo en el ámbito educativo constituyen un elemento fundamental para el logro de los objetivos institucionales y la mejora continua de la calidad educativa. Su relevancia radica en que permiten orientar adecuadamente los procesos de enseñanza-aprendizaje, fortalecer la cultura	<p>La operacionalización de los estilos de liderazgo está basada en el modelo (MLQ), incluyen 3 dimensiones las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo educativo, transaccional (LES), basado en 2 indicadores. - Liderazgo educativo transformacional (LET), basado en 5 indicadores. - Liderazgo educativo correctivo evitador (LECE), basado en 2 indicadores. <p>Para este modelo de aplica un cuestionario de 36 ítems basados divididos de manera</p>	Liderazgo Educativo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensa contingente - Docencia por excepción (activa) 	Encuesta por Cuestionario
			Liderazgo Educativo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia idealizada (conductual) - influencia idealizada (atribuida) - Estimulación intelectual - Motivación inspiracional - Consideración Individualizada 	Encuesta por Cuestionario
			Liderazgo Educativo Correctivo - Evitador	<ul style="list-style-type: none"> - Docencia por excepción (pasiva) - Laissez – Faire 	Encuesta por Cuestionario

	<p>organizacional y fomentar una gestión educativa eficiente. En este contexto, el liderazgo ejercido por los directivos escolares no solo incide en la toma de decisiones estratégicas, sino que también se relaciona de manera directa en el desempeño del personal docente y, en consecuencia, en los resultados académicos de los estudiantes. (Riascos y Becerril 2021).</p>	<p>estratégica en las 3 dimensiones.</p>			
--	---	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
DESEMPEÑO LABORAL	El desempeño laboral docente se define como el conjunto de competencias, habilidades y comportamientos que reflejan una práctica pedagógica eficaz, y que son requeridos a todo profesional de la educación básica en el país. Este desempeño no solo se refiere al dominio disciplinar y didáctico, sino también al compromiso ético, la capacidad de adaptación a contextos diversos y la contribución activa al desarrollo institucional. En este marco, evaluar y fortalecer el desempeño docente se convierte en un componente esencial para alcanzar los fines formativos de la	El desempeño laboral de la plana docente se debe basar en 4 dominios, los cuales determinan y miden el rendimiento que se espera conseguir en miras del bienestar de la educación, estos dominios son: - Preparación para el aprendizaje de los estudiantes - Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. - Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. - Desarrollo de la	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos. - Planifica la enseñanza de forma colegiada. 	Evaluación mediante Ficha de evaluación de desempeño

educación básica. (MINEDU, 2022).	profesionalidad y la identidad docente. Los cuales se medirán en base a fichas de evaluación aplicados y validados por MINEDU, basadas en una escala ordinal del (1-4) conteniendo 40 ítems			
		Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Crea un clima propicio para el aprendizaje - Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes - Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos 	Evaluación mediante ficha de evaluación de desempeño
		Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela - Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil 	Evaluación mediante Ficha de evaluación de desempeño

	<div data-bbox="951 261 1188 407"> Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente </div> <div data-bbox="1255 228 1612 667"> <ul style="list-style-type: none"> - Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo. - Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas. </div> <div data-bbox="1640 191 2003 302"> Evaluación mediante Ficha de evaluación de desempeño </div>
--	---

Nota: Elaboración propia

5. Población y muestra

La población del presente proyecto de investigación está conformada por los colaboradores de la Microred de Educación Sorochocho alto - Celendín, 2023, compuesta por 33 docentes de la I.E – Chugurmayo, Yanacolpa y Cruzpampa, pertenecientes a la provincia de Celendín como se detalla a continuación.

Tabla 1

Relación de colaboradores de la I.E. 82512 Chugurmayo – Sorochocho, 2023

Nº1	ÁREA	NÚMERO DE COLABORADORES
1	DIRECTIVOS	2
2	PLANA DOCENTE	12
TOTAL		14

Nota: Planilla la I.E. 82512 Chugurmayo - Sorochocho, 2023

Tabla 2

Relación de colaboradores de la I.E. 821094 Yanacolpa – Sorochocho, 2023

Nº1	ÁREA	NÚMERO DE COLABORADORES
1	DIRECTIVOS	1
2	PLANA DOCENTE	3
TOTAL		4

Nota: Planilla la I.E. 821094 - Yanacolpa - Sorochocho, 2023

Tabla 3

Relación de colaboradores de la I.E. 821093 Cruzpampa – Sorochocho, 2023

Nº1	ÁREA	NÚMERO DE COLABORADORES
1	DIRECTIVOS	2
2	PLANA DOCENTE	13
TOTAL		15

Nota: Planilla la I.E.821093 Cruzpampa - Sorochocho, 2023

Hernández et.al (2018) nos dice que, por presentarse una población manejable, se considera su totalidad como muestra, esta conocida como población censal, es por ello por lo que se consideró a los 33 colaboradores de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, utilizando el método no estadístico, intencional, de conveniencia, considerando a la misma población como muestra para este trabajo de investigación.

6. Unidad de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación fueron los directivos y plana docente de Microred de educación Sorochuco Alto - Celendín, 2023.

7. Métodos de investigación

Se aplicó un método deductivo, puesto que este se utiliza para verificar un fenómeno observado, adicional que este método va de la mano con la presente investigación la cual es cuantitativa.

8. Tipo de investigación

El trabajo de investigación tiene un alcance correlacional debido a que se busca la relación de liderazgo y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023, en cuanto a profundidad, es descriptiva, ya que busca describir un hecho a través de la indagación y análisis de la realidad, es de tipo cuantitativo, debido a que se realizó el análisis de una serie de procesos estadísticos que avalan los comentarios realizados durante el trabajo de campo que se desarrolló para la presente tesis.

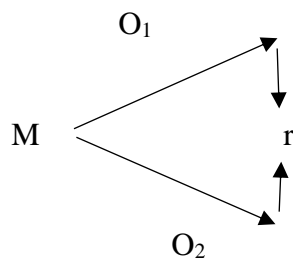
9. Diseño de la investigación

La forma de la presente investigación es no experimental, puesto que la recopilación de datos realizados para la observación del comportamiento del liderazgo y el desempeño laboral se llevó a cabo en el contexto natural, para posteriormente analizarlos.

El diseño es transaccional o transversal, ya que se recolectaron datos durante un tiempo determinado en el sitio de interés, todo lo anterior bajo el método hipotético-deductivo (Hernández, 2019).

Figura 1

Esquema del tipo de investigación: correlacional.



Nota: Hernández (2019)

Donde:

M: (Muestra) 33 colaboradores

O₁: Estilos de liderazgo

O₂: Desempeño Laboral

r: correlación entre dichas variables.

10. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Encuesta: Según Arias (2020), la encuesta por muestreo es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información.

Se optó por la encuesta, ya que es una técnica de investigación la cual está basada en las declaraciones brindadas por la muestra representativa de la población la cual

nos permitió identificar actitudes, opiniones, valoraciones subjetivas, creencias, entre otros aspectos.

La investigación utilizó como instrumento a la Encuesta por Cuestionario: es el instrumento que es usado para medir o registrar situaciones y contextos, el cuestionario se manejó de manera estructurada, ya que cuenta con alternativas de respuesta a cada pregunta con opciones múltiples, para que el análisis estadístico resulte más fácil (Arias, 2020).

Evaluación según MINEDU (2019) nos menciona que es el medio mediante el cual nos permite recoger información de conocimientos, habilidades y destrezas, las cuales se pueden realizar mediante observación, portafolios, entrevistas, en donde el instrumento más utilizado son las fichas de desempeño, la cual, en base a indicadores, se pueda evaluar mediante un rango el cumplimiento o no cumplimiento de estas.

11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Las técnicas utilizadas para el procesamiento y análisis de datos fue la estadística (SPSS 27) que se basa en un conjunto de procedimientos que tienen por objetivo presentar datos por medio de tablas, gráficos o medidas de resumen.

Los datos procesados se presentan en cuadros estadísticos y figuras estadísticas, las cuales permiten observar el comportamiento de las variables estudiadas, inclusive permitieron el análisis e interpretación con una mayor precisión en los resultados obtenidos.

12. Validez y confiabilidad

El método de alfa de Cronbach permite identificar la fiabilidad de un instrumento de medida basado en un conjunto de ítems que se espera que midan la misma dimensión teórica. La validez de un instrumento hace referencia al nivel que un instrumento puede medir las variables en estudio. La fiabilidad de la consistencia del instrumento se puede determinar con el alfa de Cronbach, para lo cual la medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (escala Likert) miden un mismo constructo y que están correlacionados Welch & Comer (1988).

Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor será la consistencia interna de los ítems evaluados. La fiabilidad de la escala Likert utilizada debe obtenerse siempre con los datos de la muestra para poder asegurar la fiabilidad del constructo de la muestra de investigación.

En la presente investigación se aplicó una prueba piloto en la I.E LA OCSHA, escuela aledaña a la zona en estudio, la cual cuenta con una plana docente de 12 profesores, a quienes se aplicaron los 2 instrumentos y de esta manera se obtuvo los resultados de fiabilidad y validez de instrumentos como se muestra a continuación.

Tabla 4:

Estadísticas de fiabilidad del instrumento de Estilos de Liderazgo

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.804	35

Nota. Elaboración propia - SPSS

Según George y Mallery (2003), nos menciona que para que un instrumento sea confiable, este debe tener un valor de por lo menos 0.70, por lo que al obtener un resultado de 0.804, podemos decir que el instrumento elegido para medir el estilo de liderazgo (Cuestionario multifactorial de estilos de liderazgo (MLQ). Forma líder (5X) - basada en Bass y Avolio (2000), es confiable y se puede aplicar a la muestra en estudio.

Tabla 5:

Estadísticas de fiabilidad del instrumento de Desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.813	40

Nota. Elaboración propia - SPSS

Según George y Mallery (2003) nos menciona que para que un instrumento sea confiable, este debe tener un valor de por lo menos 0.70, por lo que al obtener un resultado de 0.813 podemos decir que el instrumento elegido para medir el desempeño laboral (FICHA DE AVALUACIÓN Basada en la guía del buen desempeño docente 2022 - MINEDU), es confiable y se puede aplicar a la muestra en estudio.

CAPÍTULO IV

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Prueba de normalidad

Tabla 6

Pruebas de normalidad con Shapiro – Wilk

	Estadístico	Gf	P-valor
Estilos de Liderazgo	0.610	33	0.000
Desempeño Laboral	0.558	33	0.000

Nota. Elaboración propia - SPSS

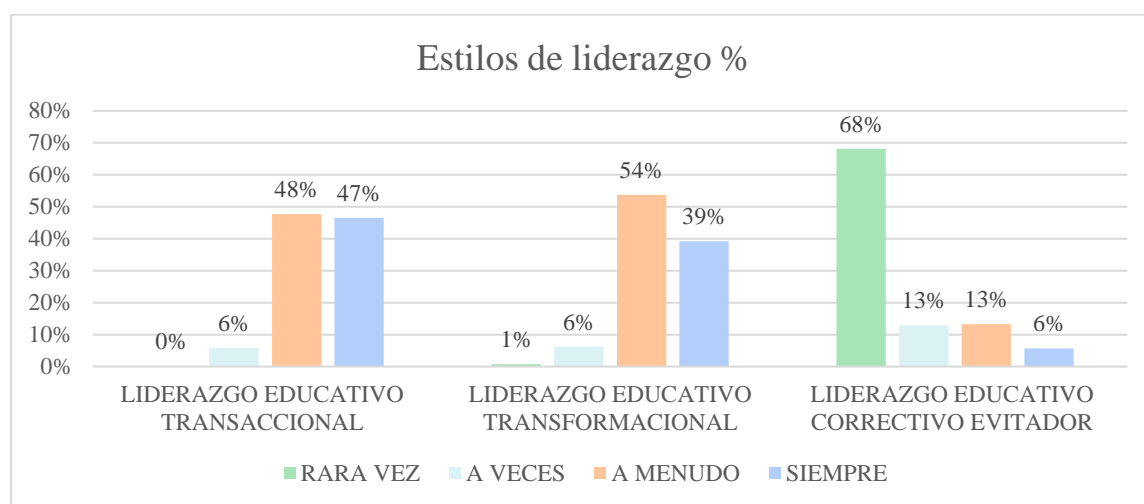
Los resultados obtenidos de la prueba de normalidad con Shapiro Wilk (esto debido a que se tiene una muestra menor a 50), dio un nivel de significancia de 0.000, siendo este menor a 0.05, por lo que se puede afirmar que los datos no siguen una distribución normal, por lo tanto, las pruebas de hipótesis se realizaron el Rho de Spearman.

2. Resultados por dimensión y variable de estudio

2.1. Estilos de liderazgo

Figura 2

Estilos de liderazgo por dimensiones



Nota, Encuesta de estilos de liderazgo aplicada a 33 docentes de la Microred de Educación Sorochuco Alto – Celendín, 2023

Como se puede observar basándonos en las dimensiones de estilos de liderazgo y frecuencia de respuestas, el estilo de liderazgo más predominante es el estilo transaccional con una frecuencia de 48% de a menudo y un 47% de siempre, seguido del estilo de liderazgo transformacional con un 54% de a menudo y un 39% de siempre; mientras que el estilo de liderazgo correctivo evitador, es el menos usado, con una frecuencia de 13% a menudo y un 6% de siempre.

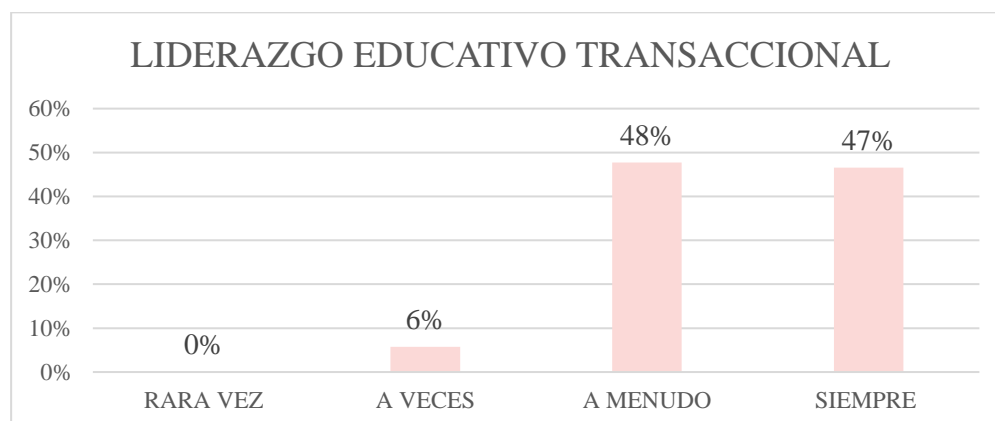
Si comparamos con lo mencionado por Riasco y Becerril (2021), y el MINEDU (2013) en su manual del buen desempeño directivo, nos menciona que el estilo de liderazgo que mayores resultados daría en el ámbito educativo es el transformacional, por lo que se puede mencionar que este es uno de los puntos a trabajar, el transformar

el estilo de liderazgo actual que predomina que es el transaccional, por el transformacional.

2.1.1. Liderazgo Educativo Transaccional

Figura 3

Liderazgo Educativo Transaccional



Nota: Encuesta de estilos de liderazgo aplicada a 33 docentes de la Microred de Educación

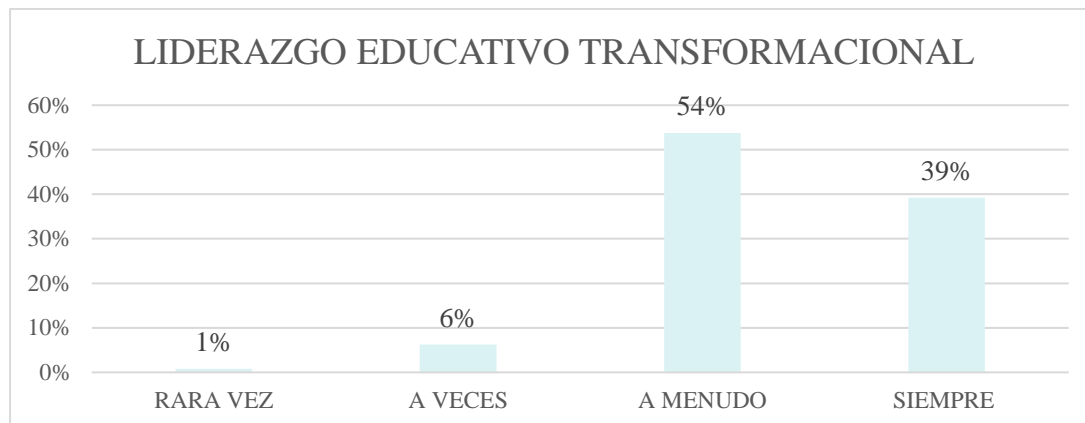
Sorochuco Alto – Celendín, 2023

El 48% de docentes de la Microred de Educación Sorochuco Alto – Celendín afirman que el liderazgo transformacional a menudo se presenta en sus líderes directos, el 47% afirma que se presenta siempre, el 6% que se presenta a veces y el 0% que rara vez se presenta, entonces podemos afirmar que este estilo de liderazgo tiene gran trascendencia en el sector educación, ya que como nos comenta Riasco y Becerril (2021) este estilo de liderazgo se presente con mayor frecuencia en el sector educación, sobre todo en la actualidad, en donde el líder debe estar dispuesto a generar acuerdos de mutua conveniencia para una mejor convivencia y desarrollo de objetivos dentro de las instituciones educativas.

2.1.2. Liderazgo Educativo Transformacional

Figura 4

Liderazgo Educativo Transformacional



Nota: Encuesta de estilos de liderazgo aplicada a 33 docentes de la Microrred de educación Sorochocho Alto – Celendín, 2023.

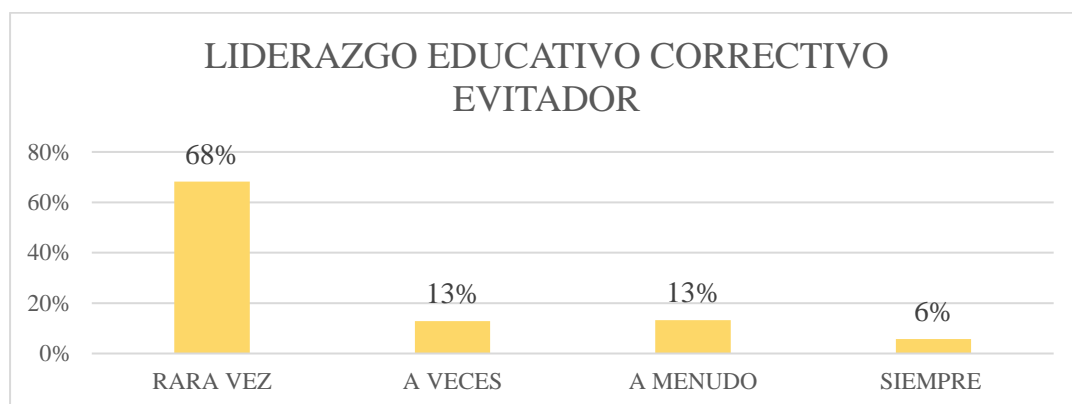
El 54% de docentes de la Microrred de Educación Sorochocho Alto – Celendín, afirman que el liderazgo transformacional a menudo se presenta en sus líderes directos, el 39% afirma que se presenta siempre, el 6% que se presenta a veces y el 1% que rara vez se presenta, si se observa, no tiene tanta notoriedad de frecuencia **siempre** como el liderazgo transaccional, sin embargo, si tiene una relevancia significativa, ya que se presenta a menudo este liderazgo en las Instituciones Educativas, concordando entonces con Riasco y Becerril (2021), quienes nos dicen que este estilo de liderazgo se presenta a menudo en los líderes de las instituciones educativas, debido a que estos buscan el cumplimiento de objetivos y metas educacionales pero de una manera inspiradora y motivadora, también podemos mencionar lo dicho por Sosik y Jung (2019) quienes mencionan que los líderes

transformacionales tienen mayores posibilidades de ser vistos como líderes eficientes y efectivos.

2.1.3. Liderazgo Educativo Correctivo – Evitador

Figura 5

Liderazgo Educativo Correctivo - Evitador



Nota. Encuesta de estilos de liderazgo aplicada a 33 docentes de la Microred de Educación Sorochocho Alto – Celendín, 2023

El 68% de docentes de la Microred de Educación Sorochocho Alto – Celendín afirman que el liderazgo correctivo evitador rara vez se presenta en sus líderes directos, el 13% afirma que se presenta a veces y a menudo y el 6% que siempre se presenta, lo que nos permite afirmar que es el estilo de liderazgo menos utilizado en el sector educación, lo cual tiene concordancia con lo mencionado por Riasco y Becerril (2021), quienes nos dicen que este estilo de liderazgo se presenta a menudo cuando los colaboradores son especialistas en el tema y el líder no es especialista, por lo que su técnica es dejar que los especialistas hagan el trabajo de acuerdo a su experiencia, mas no ejerce presión, ejemplo o experiencia, en otras palabras tiene una participación pasiva. En el sector educación, los líderes son especialistas en el tema

al igual que su plana docente, por ende, este estilo de liderazgo correctivo evitador, no sería de gran utilidad, ya que ocasionaría desorden e incumplimiento de objetivos y metas.

2.2.Desempeño Laboral

Tabla 7

Desempeño Laboral por dimensiones

DIMENSIÓN	DEFICIENTE	EN PROCESO	SUFICIENTE	DESTACADO
DIMENSIÓN 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	1.21%	25.15%	66.36%	7.27%
DIMENSIÓN 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	2.07%	26.16%	65.87%	5.90%
DIMENSIÓN 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	2.53%	36.36%	55.05%	6.06%
DIMENSIÓN 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	16.36%	49.70%	32.12%	1.82%
TOTALES	22.17%	137.37%	219.40%	21.05%
DESEMPEÑO LABORAL	5.54%	34.34%	54.85%	5.26%

Nota. Encuesta de desempeño laboral aplicada a 33 docentes de la Microred de Educación

Sorochuco Alto – Celendín, 2023

Se puede observar que el desempeño laboral de los docentes de la Microred de Educación Sorochuco Alto, Celendín 2023, basado en 4 dimensiones, se encuentran en un % de 66.36 para la variable 1, 65.87% para la variable 2, 55.05% para la variable 3 en el nivel SUFICIENTE, mientras que en la variable 4, basada en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, se encuentra en el nivel EN PROCESO, con un 49.70%. Podemos entonces afirmar que en la dimensión 4, las instituciones educativas,

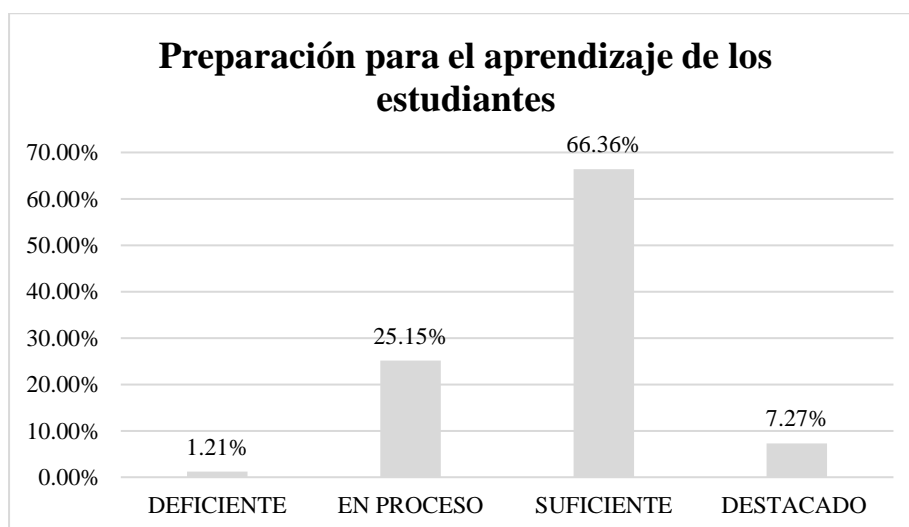
con características de zona rural, se encuentran con una baja calidad, teniendo oportunidades de mejora en dicho apartado, sin descuidar las otras 3 dimensiones, que si bien se puede observar que están en el nivel Suficiente, aún no logran alcanzar el nivel destacado, que sería lo recomendable y esperado.

A continuación, se mostrarán los resultados gráficos por cada dimensión del desempeño docente:

2.2.1. Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Figura 7

Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes



Nota. Encuesta de desempeño laboral aplicada a 33 docentes de la Microred de Educación Sorochuco Alto – Celendín, 2023

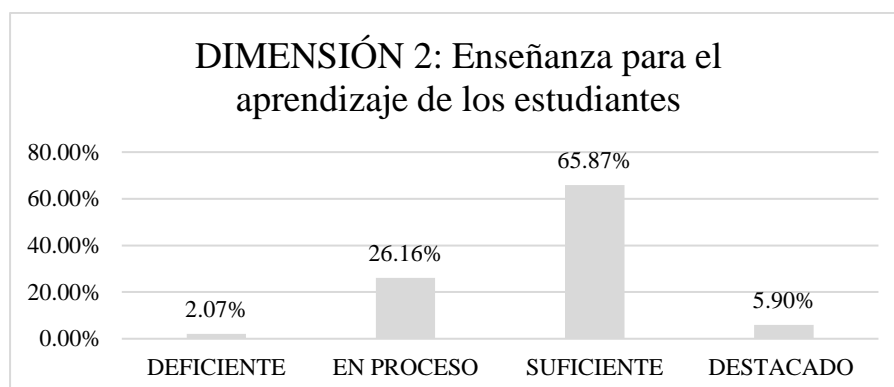
En la dimensión 1, basada en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, se obtuvo que, de los 33 docentes de la Microred de Educación Sorochuco – Alto. El 66.36% se encuentran en un nivel suficiente, un 25.15% en un nivel en proceso, el 7.27% en nivel destacado y el 1.21% en nivel deficiente.

Si bien es cierto que en un porcentaje elevado mayor al 50% se encuentran en un nivel por encima del promedio lo que se calificaría con eficiente, aún no se consigue un nivel destacado. Contrastando con lo mencionado por MINEDU (2022), quienes nos dicen que dicha dimensión se refiere a la planificación del trabajo pedagógico, basada en un enfoque intercultural e inclusivo, se podría mencionar que los docentes de la Microred, si bien es cierto están trabajando de la mano con su líder en dichos procesos de planificación, aún se tiene brechas que no permiten tener un mejor desempeño docente.

2.2.2. Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Figura 8

Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes



Nota. Encuesta de desempeño laboral aplicada a 33 docentes de la Microred de Educación Sorochuco Alto – Celendín, 2023

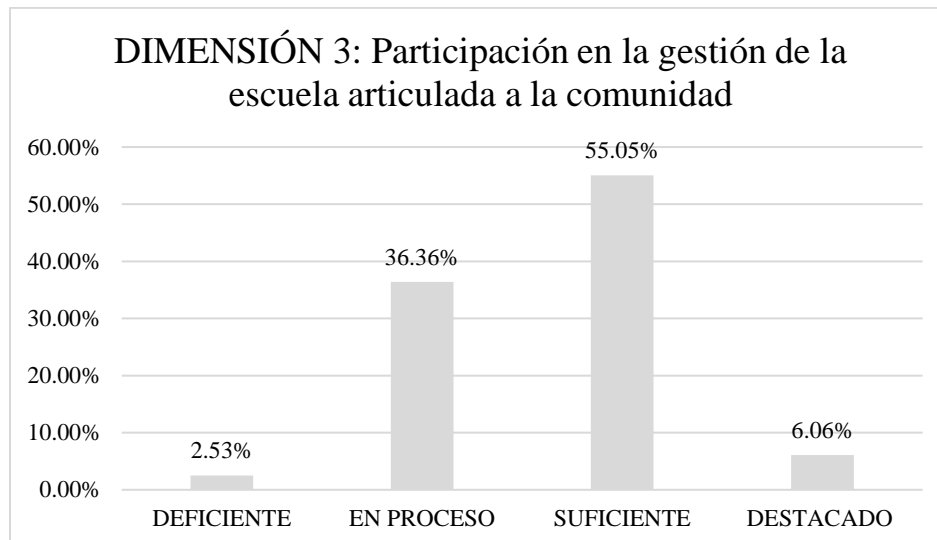
En la dimensión 2, basada en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, se obtuvo que, de los 33 docentes de la Microred de Educación Sorochuco – Alto. El 65.87% se encuentran en un nivel suficiente, un 26.16% en un nivel en proceso, el 5.90% en nivel destacado y el 2.07% en nivel deficiente.

Si bien es cierto que en un porcentaje elevado mayor al 50% se encuentran en un nivel por encima del promedio lo que se calificaría con eficiente, aún no se consigue un nivel destacado. Contrastando con lo mencionado por MINEDU (2022), quienes nos dicen que dicha dimensión se refiere al proceso sincrónico de enseñanza, usando un enfoque que fomente la inclusión y la diversidad, adicional de la motivación constante a los estudiantes, se puede mencionar que un buen porcentaje de la plana docente de la Microred, si se encuentra trabajando de manera efectiva el proceso de enseñanza con enfoque en competencias y motivación constante en los estudiantes, sin embargo aún hay un buen porcentaje que se encuentra en proceso y en deficiente, haciendo que aún se tenga brechas que llenar y mejorar en dicha dimensión.

2.2.3. Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

Figura 9

Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad



Nota. Encuesta de desempeño laboral aplicada a 33 docentes de la Microred de Educación Sorochuco Alto – Celendín, 2023

En la dimensión 3, basada la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, se obtuvo qué, de los 33 docentes de la Microred de Educación Sorochuco – Alto. El 55.05% se encuentran en un nivel suficiente, un 36.16% en un nivel en proceso, el 6.06% en nivel destacado y el 2.53% en nivel deficiente.

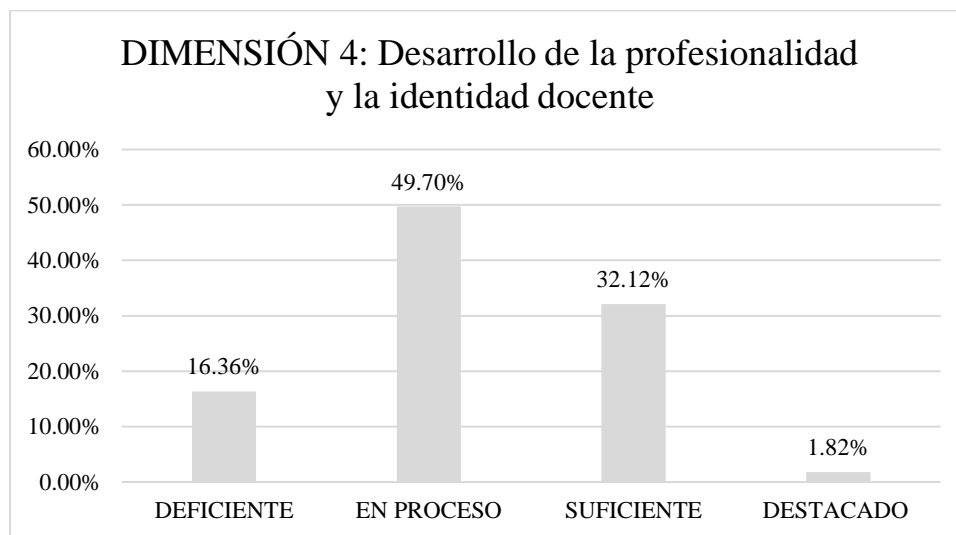
Si bien es cierto que en un porcentaje elevado mayor al 50% se encuentran en un nivel por encima del promedio lo que se calificaría con eficiente, aún no se consigue un nivel destacado. Contrastando con lo mencionado por MINEDU (2022), quienes nos dicen que dicha dimensión menciona o hace referencia a la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, adicional de los planes de culturas y climas institucionales, se puede mencionar que un buen

porcentaje de la plana docente de la Microred, si se encuentra comprometida en contribuir a los proyectos educativos de sus Instituciones educativas, teniendo un porcentaje de 61.11% por encima del promedio, sin embargo a comparación de las dimensiones anteriores, en esta se encontró que se encuentra en proceso y en deficiente, siendo un % elevado que está por debajo del promedio, por ende es uno de los puntos en los cuales se tiene una mayor brecha a considerar para un proceso de mejora.

2.2.4. Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Figura 10

Dimensión 3: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente



Nota. Encuesta de desempeño laboral aplicada a 33 docentes de la Microred de Educación Sorochocho Alto – Celendín, 2023

En la dimensión 4, basada en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, se obtuvo qué, de los 33 docentes de la Microred de Educación Sorochocho Alto. El 40.70% se encuentran en un nivel en proceso y tan solo un 32.12% en un nivel suficiente, el 1.82% en nivel destacado y el 16.36% en nivel deficiente.

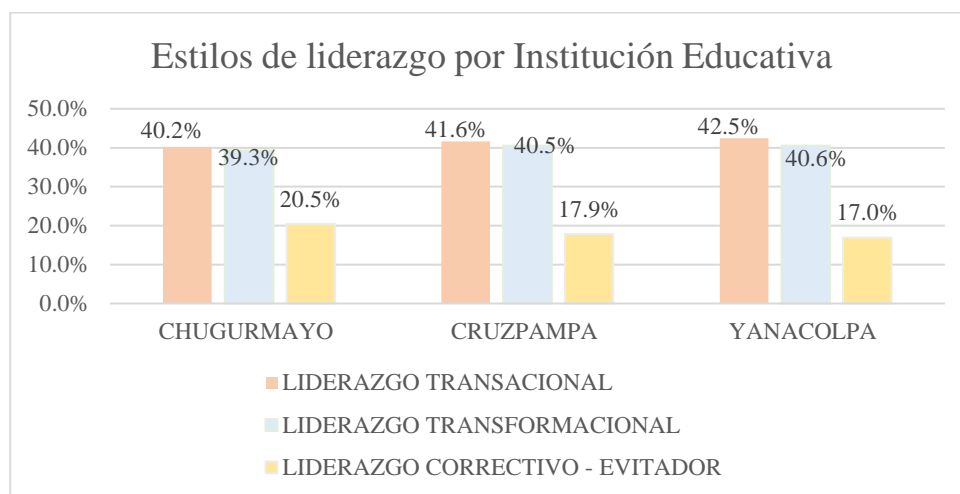
Dichos resultados convienen a esta dimensión en la más baja en el proceso de desempeño docente, teniendo un % mayor al 50% por debajo del promedio considerado eficiente o favorable. Contrastando con lo mencionado por MINEDU (2022), quienes nos dicen que dicha dimensión caracterizan a la formación y desarrollo de profesional de docentes, se puede mencionar que la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto, están descuidando el proceso de formación docente y mejora de su nivel educativo, teniendo como dato adicional que de los 33 docentes solo 1 de ellos cuenta con el grado de maestría, haciendo referencia en que este punto es uno de los principales cuellos de botella a considerar para el plan de mejora a proponer y desarrollar, de tal manera de mejorar el % de calificación en su desempeño docente.

3. Resultados totales de las variables de estudio

3.1. Estilos de liderazgo

Figura 11

Estilos de liderazgo por Institución Educativa



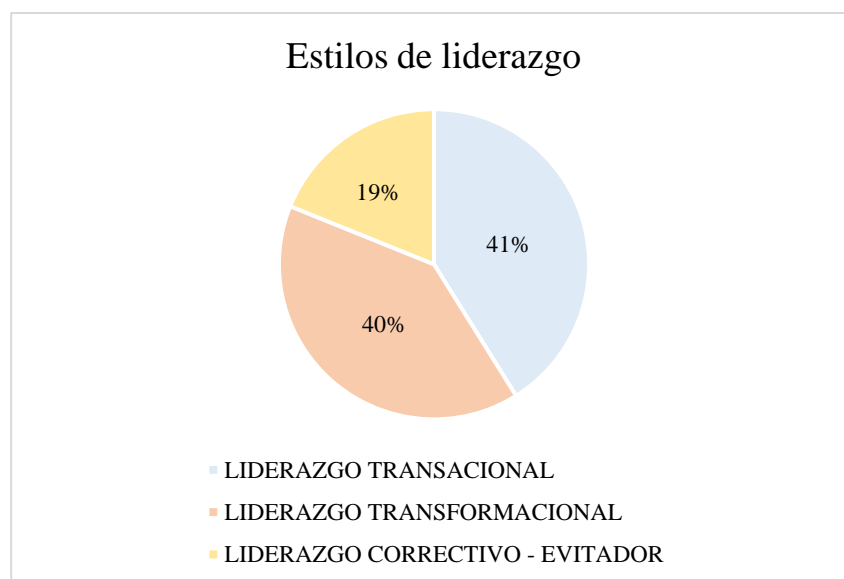
Nota. Encuesta de estilos de liderazgo aplicada a 33 docentes de la Microred de Educación Sorochuco Alto – Celendín, 2023

Tomando en cuenta las 3 Instituciones Educativas que conforman la Microred de Educación Sorochuco Alto – Celendín 2023, las cuales son La I.E Chugurmayo, la I.E Cruzpampa y la I.E Yanacolpa, se determinó que el estilo de liderazgo predominante en las 3 Instituciones Educativas es el estilo Transaccional, con un % del 40.2% en Chugurmayo, 41.6% en Cruzpampa y un 42.5% en Yanacolpa, el cual según la teoría de Riasco y Becerril (2021) es el estilo de liderazgo que más encaja en el sector educación, ya que es la combinación del estilo de liderazgo transformacional, que en esta ocasión obtuvo un % del 39.3% en Chugurmayo, 40.5% en Cruzpampa y un 40.6% en Yanacolpa, que si se analiza tiene % también muy altos y cercanos al

transaccional, y el estilo de liderazgo correctivo Evitador, que en esta ocasión obtuvo un resultado del 20.5% en Chugurmayo, 17.9% en Cruzpampa y un 17.0% en Yanacolpa, que según teoría, no es el estilo más predominante en el sector educación, lo cual se corrobora con los resultados, que son más bajos a comparación de los otros 2 estilos de liderazgo, este es parte importante de la combinación que forma al estilo predominante que es el transaccional.

Figura 12

% de Estilos de liderazgo



Nota. Encuesta de estilos de liderazgo aplicada a 33 docentes de la Microred de Educación Sorochuco Alto – Celendín, 2023

En base a los resultados obtenidos de la encuesta de estilos de liderazgo aplicada a 33 docentes de la Microred de Educación Sorochuco Alto – Celendín 2023, y corroborando la información presentada por dimensiones, se obtuvo que el estilo de liderazgo predominante es el estilo de liderazgo transaccional con un 41%, seguido de

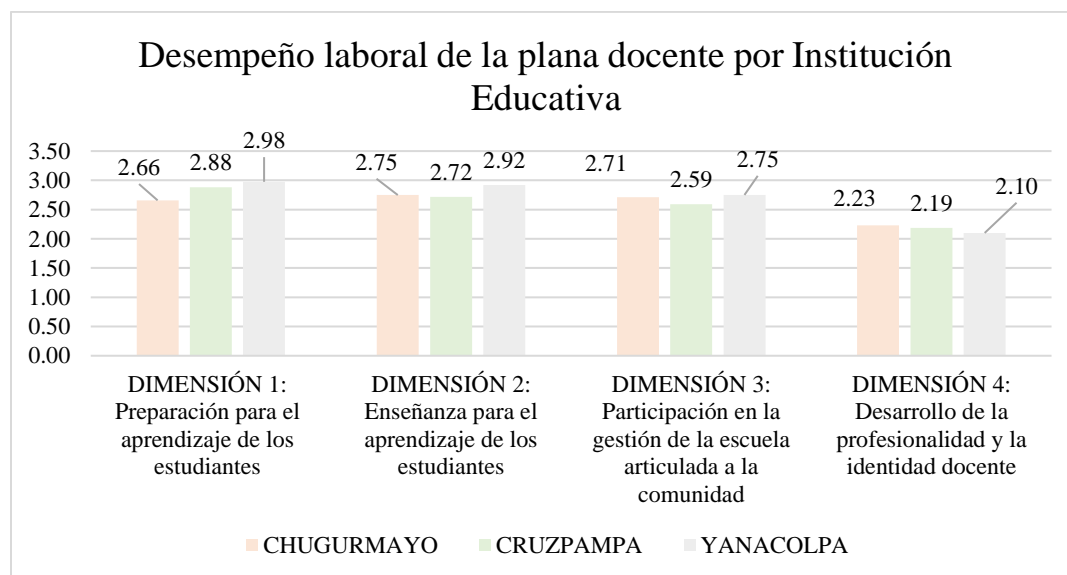
muy cerca por el estilo de liderazgo transformacional con el 40% y por último con un % más bajo el estilo de liderazgo correctivo evitador con un 19%, corroborando las teorías de Riasco y Bcerreil (2021) los cuales fomentan el estilo de liderazgo transaccional como el más apto sobre todo en el sector educación, al ser el referente intermedio entre el estilo transformacional y el estilo correctivo evitador.

También podemos mencionar a Gavedia (2021), en su tesis para optar el grado académico de maestro en gerencia de la educación, titulada *Estilos de liderazgo y desempeño laboral del personal de educación de la I.E. Mercedes Indacochea Lozano Huacho – 2019*, quien en su investigación llegó a la conclusión que los estilos de liderazgo más destacados son el transformacional y el transaccional.

3.2.Desempeño Laboral

Figura 13

Desempeño Laboral de la plana docente por Institución Educativa y dimensión

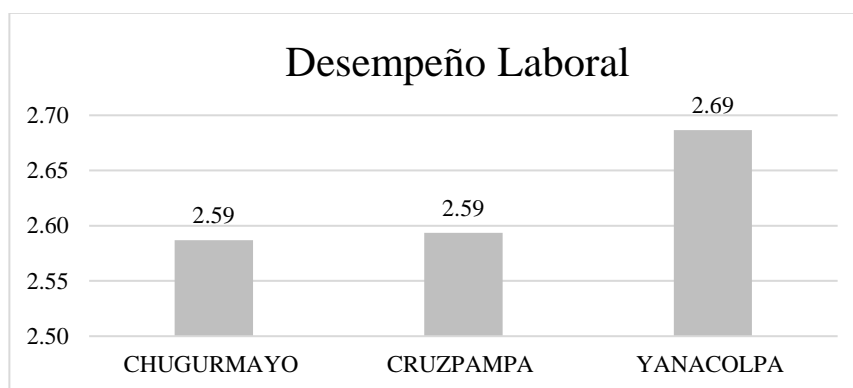


Nota. Encuesta de desempeño laboral aplicada a 33 docentes de la Microred de Educación Sorochocho Alto – Celendín, 2023

Según el MINEDU (2022) nos menciona que de forma global el desempeño laboral en base a la ficha de desempeño aplicada y calificada, se determina que si el promedio es mayor o igual a 2.5 se considera un desempeño favorable, mientras que si es menor a 2.5 se considera desfavorable, tomando ello como referencia y en base a las 3 Instituciones Educativas que conforman la Microred de Educación Sorochuco Alto, las cuales son La I.E Chugurmayo, la I.E Cruzpampa y la I.E Yanacolpa, y en base a cada dimensión, se obtuvo que, en la dimensión 1, 2 y 3 las 3 instituciones, están por encima del promedio 2.5, considerando de esta manera que tienen un desempeño laboral favorable, sin embargo en la dimensión 4, las 3 instituciones se encuentran por debajo del promedio 2.5, considerando que en esta dimensión tienen un desempeño laboral desfavorable, por lo que la convierte en la dimensión en la cual se debe trabajar y mejorar con mayor empeño.

Figura 14

Desempeño Laboral de la plana docente por Institución Educativa



Nota. Encuesta de desempeño laboral aplicada a 33 docentes de la Microred de Educación Sorochuco Alto – Celendín, 2023

Según el MINEDU (2022) nos menciona que de forma global el desempeño laboral en base a la ficha de desempeño aplicada y calificada se determina que si el promedio es mayor o igual a 2.5 se considera un desempeño favorable, mientras que si es menor a 2.5 se considera desfavorable, tomando ello como referencia y en base a las 3 Instituciones Educativas que conforman la Microred de Educación Sorochuco Alto, las cuales son La I.E Chugurmayo, la I.E Cruzpampa y la I.E Yanacolpa, se obtuvo que las 3 instituciones educativas se encuentran con un desempeño favorable, sin embargo no se debe dejar por alto que están casi al límite inferior, Chugurmayo con un 2.59 al igual que Cruzpampa con un 2.59 y Yanacolpa con un 2.69, teniendo entonces oportunidades de mejora considerables.

4. Prueba de hipótesis

4.1. Hipótesis general

H1: Los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.

H0: Los estilos de liderazgo no se relacionan con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.

- Intervalos de confianza para la media 95%
- Nivel de significancia de 5% = 0,05

Tabla 8:

Prueba de correlación de Spearman entre variables de estudio

			Estilos de Liderazgo	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1	,926**
		Sig		0.000
		N	33	33
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,926**	1
		Sig	0.000	
		N	33	33
**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico SPSS 27.

La correlación entre la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco Alto, muestra un nivel de significancia o p-valor de 0.000, el cual es menor al nivel de significancia de 0.05, por lo cual se puede mencionar que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Además se

observa que la prueba de coeficiente de correlación de Rho de Sperman arroja un valor de 0.926, lo cual indica una relación positiva muy fuerte entre las variables estudiadas; estos resultados respaldan el planteamiento dado, de que los estilos de liderazgo tiene un papel significativo en el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco Alto, lo que implicaría que un adecuado manejo del estilo de liderazgo, tendrá un impacto significativo en el desempeño laboral, de tal manera de contribuir al cumplimiento de objetivos y metas institucionales y educativas.

Los resultados mostrados anteriormente, concuerdan con lo planteado por Ordoñez (2021), en su tesis titulada, *Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral docente de bachillerato de instituciones educativas fiscales del cantón santa elena*, publicada por la universidad Estatal Península de Santa Elena – Ecuador, quien concluye que existe una relación entre los estilos del liderazgo y el desempeño laboral docente, con una correlación de 0.087, lo que nos quiere decir que mientras aumente los estilos de liderazgo, también aumentará el desempeño laboral de la plana docente.

También podemos hacer referencia a Vásquez (2018) en su tesis para obtener el grado de doctor en administración de la educación, titulada *Los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria de la RED O8 - UGEL 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-2015*, donde los resultados fueron que existe una relación significativa entre las variables con un nivel de 0.864 según Rho de Spearman.

También se puede mencionar a Ponce (2020), en su tesis para obtener el grado de Maestro en Administración de la Educación, titulada *Estilos de liderazgo y el desempeño docente en una institución educativa. Tumbes, 2019* – Trujillo, obtuvieron un coeficiente de correlación según Rho de Spearman de 0.918, lo cual indica que existe una relación directa y significativa entre las variables estudiadas.

Tenemos a Laban (2021), en su tesis *Compromiso organizacional y desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en la ciudad de Cajamarca, 2020*, donde plantea determinar la relación entre ambas variables, teniendo como resultado que el compromiso organizacional si se relaciona directamente con el desempeño laboral con un nivel de significancia de 0.016 y según la correlación de Pearson da un valor de 0,609, cabe mencionar que cuando se habla de compromiso organizacional, esta se basa en el liderazgo directivo.

Podemos entonces mencionar que esta investigación y los resultados obtenidos concuerdan con investigaciones hechas con anterioridad en que si existe una correlación positiva y significativa entre las variables en estudio.

4.2.Hipótesis específicas

Dimensión de liderazgo Educativo Transaccional y el desempeño laboral

- **H1:** El liderazgo educativo transaccional tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.
- **Ho:** El liderazgo educativo transaccional no tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023

Dimensión de liderazgo Educativo Transformacional y el desempeño laboral

- **H1:** El liderazgo educativo transformacional tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.
- **Ho:** El liderazgo educativo transformacional no tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.

Dimensión de liderazgo Educativo Correctivo Evitador y el desempeño laboral

- **H1:** El liderazgo educativo correctivo - evitador tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.
- **Ho:** El liderazgo educativo correctivo - evitador no tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.

Tabla 9*Prueba de correlación de Spearman entre Liderazgo Educativo**Transaccional y Desempeño Laboral*

			Liderazgo Educativo transaccional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Educativo transaccional	Coefficiente de correlación	1.000	,805**
		Sig.		0.000
		N	33	33
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,805**	1.000
		Sig.	0.000	
		N	33	33

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05
(bilateral).

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico SPSS 27.

La correlación entre el estilo de liderazgo educativo transaccional y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochocho Alto muestra un nivel de significancia o p-valor de 0.000, el cual es menor al nivel de significancia de 0.05, por lo cual se puede mencionar que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Además se observa que la prueba de coeficiente de correlación de Rho de Spearman arroja un valor de 0.805, lo cual indica una relación positiva muy fuerte; estos resultados respaldan el planteamiento dado, de que el estilo de liderazgo educativo transaccional, tiene un papel significativo en el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochocho Alto, lo que implicaría que un adecuado manejo de este estilo de liderazgo tendrá un impacto significativo en el desempeño laboral de la plana docente.

Los datos obtenidos y mostrados anteriormente concuerdan con la investigación realizada por García (2020), en su artículo científico titulado *Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: Un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente*, donde su investigación mostró altas puntuaciones en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y bajas en el estilo liberal, llegando a concluir que el elegir 1 u otro estilo de liderazgo es fundamental para la gestión educativa institucional.

También se puede hacer mención de Castillo (2021) en su investigación titulada *Estilos de liderazgo y desempeño laboral del personal de educación de la I.E. Mercedes Indacochea Lozano Huacho – 2019*, quienes llegaron a la conclusión que el desempeño laboral depende de los estilos de liderazgo aplicados, en donde el estilo de liderazgo transaccional., obtuvo un 55% de aprobación – eficiente, además de que obtuvieron una correlación de 0,542, con un p valor menor a 0,05, concluyendo que si existe una relación moderada entre el estilo de liderazgo transaccional y el desempeño laboral, concordando de manera moderada con los resultados de esta investigación, sin embargo cabe resaltar que en la presente investigación se obtuvo un valor de correlación más fuerte

Tabla 10*Prueba de correlación de Spearman entre Liderazgo**Educativo Transformacional y Desempeño Laboral*

			Liderazgo Educativo transformacional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Educativo transformacional	Coefficiente de correlación	1.000	,851**
		Sig.		0.000
		N	33	33
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,851**	1.000
		Sig.	0.000	
		N	33	33

**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico SPSS 27.

La correlación entre el estilo de liderazgo educativo transformacional y desempeño laboral de la plana docente de la Microrred de Educación Sorochuco Alto, muestra un nivel de significancia o p-valor de 0.000, el cual es menor al nivel de significancia de 0.05, por lo cual se puede mencionar que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Además se observa que la prueba de coeficiente de correlación de Rho de Spearman arroja un valor de 0.851, lo cual indica una relación positiva muy fuerte; estos resultados respaldan el planteamiento dado, de que el estilo de liderazgo educativo transformacional, tiene un papel significativo en el desempeño laboral de la plana docente de la Microrred de Educación Sorochuco Alto, lo que implicaría que un adecuado manejo de este estilo de liderazgo tendrá un impacto significativo en el desempeño laboral de la plana docente.

Los datos obtenidos y mostrados anteriormente concuerdan con la investigación realizada por García (2020), en su artículo científico titulado *Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: Un estudio comparativo entre el colectivo directivo y*

docente, donde su investigación mostró altas puntuaciones en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y bajas en el estilo liberal, llegando a concluir que el elegir 1 u otro estilo de liderazgo es fundamental para la gestión educativa institucional.

También se puede hacer mención de Castillo (2021) en su investigación titulada *Estilos de liderazgo y desempeño laboral del personal de educación de la I.E. Mercedes Indacochea Lozano Huacho – 2019*, quienes llegaron a la conclusión que el desempeño laboral depende de los estilos de liderazgo aplicados, en donde el estilo de liderazgo transaccional., obtuvo un 56% de aprobación – eficiente, además de que obtuvieron una correlación de 0,564, con un p valor menor a 0,05, concluyendo que si existe una relación moderada entre el estilo de liderazgo transaccional y el desempeño laboral, concordando con los resultados de esta investigación, sin embargo cabe resaltar que en la presente investigación se obtuvo un valor de correlación más fuerte, adicional que en % de aceptación, está un 1% por debajo del estilo transaccional.

Tabla 11*Prueba de correlación de Pearson entre Liderazgo**Educativo Correctivo - Evitador y Desempeño Laboral*

			Liderazgo Educativo correctivo - evitador	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Educativo correctivo - evitador	Coefficiente de correlación	1.000	,408*
		Sig.		0.019
		N	33	33
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,408*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.019	
		N	33	33

**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico SPSS 27.

La correlación entre el estilo de liderazgo educativo Correctivo evitador y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco Alto, muestra un nivel de significancia o p-valor de 0.019, el cual es menor al nivel de significancia de 0.05, por lo cual se puede mencionar que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Además se observa que la prueba de coeficiente de correlación de Rho de Sperman arroja un valor de 0.408, lo cual indica una relación positiva moderada; estos resultados respaldan el planteamiento dado, de que el estilo de liderazgo educativo correctivo evitador, en el sector educativo, no es el más usado y adecuado, debido al contexto en el cual se maneja, ya que tanto líderes como plana docente son expertos en el sector educativo, por lo que el tener un liderazgo evitador, no sería el adecuado para guiar al cumplimiento de metas y objetivos, sin embargo su uso correcto, si implicaría que el adecuado manejo de este

estilo de liderazgo si tendrá un impacto significativo en el desempeño laboral de la plana docente.

Los datos obtenidos y mostrados anteriormente concuerdan con la investigación realizada por García (2020), en su artículo científico titulado *Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: Un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente*, donde su investigación mostró altas puntuaciones en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y bajas en el estilo liberal, llegando a concluir que el elegir 1 u otro estilo de liderazgo es fundamental para la gestión educativa institucional.

Morales (2018), en su tesis para obtener el grado de licenciada en administración, titulada *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los docentes de la I.E.P. Karol Jean Piaget S.A.C del distrito de Lurin – 2017*, concluyeron que existe una relación directa y significativa entre ambas variables, adicional que los estilos de liderazgo transaccional tiene una correlación de 0.384, la transformacional 0.634 y la liberal 0.606, teniendo esta última el valor más alto, sin embargo en la presente investigación se encontró que este estilo de liderazgo es el más bajo de los 3 estilos, debido a la poca aceptación por parte de la plana docentes, esto puede deberse a las diferentes realidad de la población y muestra en las que se aplicó la investigación.

PLAN DE MEJORA

En base a los resultados encontrados en la presente investigación, se propone implementar el proyecto MAESTROS GUIANDO MAESTROS, basado en el Marco del Buen desempeño Docente (2022), brindada por el Ministerio de Educación, quienes se basan en lo siguiente:

LIDERAZGO MOTIVACIONAL + DESEMPEÑO DOCENTE = BUENA DOCENCIA

Fundamentación teórica

Liderazgo motivacional.

Riasco y Becerril (2021) nos mencionan que este se conforma por el liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas, que en su conjunto logran tener un correcto liderazgo educativo, generando una cercanía correcta con todos los grupos de interés de la Institución Educativa y de esta manera el logro objetivo y correcto de los objetivos educativos planificados.

Desempeño laboral docente

Según el Ministerio de Educación (2022), se basa en 4 dimensiones, las cuales son: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

Objetivos.**Objetivo general**

Formular un plan de mejora para los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco - Celendín, 2023.

Objetivos específicos

- Mejorar el liderazgo ejercido por los directores de las I.E que conforman la Microred de Educación Sorochuco alto
- Mejorar el desempeño laboral de la plana docente de las I.E que conforman la Microred de Educación Sorochuco alto

Detalle de plan

Según los resultados de la investigación se encontró que se tiene que reforzar en 3 de las 4 dimensiones, las cuales se muestran en la tabla número 12.

Tabla 12*Plan de mejora: Maestros guiando maestros*

MAESTROS GUIANDO MAESTROS						
Variables en estudio		LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LA PLANA DOCENTE				
Objetivos	Mejorar el liderazgo ejercido por los directores de las I.E que conforman la Microred de Educación Sorochuco alto				Versión	1
	Mejorar el desempeño laboral de la plana docente de las I.E que conforman la Microred de Educación Sorochuco alto				Fecha	Setiembre 2024
Zona de estudio	Microred de Educación Sorochuco Alto - Celendín					
ITEM	PROCESO POR MEJORAR	ACCIÓN CORRECTIVA	RESPONSABLES	FECHA DE APLICACIÓN	MATERIALES/ MÉTODO	INDICADOR DE MEDICIÓN
1	Liderazgo transformacional	Talleres de convivencia (Fomentar actividades que permitan compartir y generar un vínculo de pertenencia con la institución y el equipo) - estas deben ser dirigidas por los directivos.	Directivos de las I.E Plana docente APAFA.	Trimestralmente iniciando en marzo 2025	Juegos deportivos, compartir vinculados con la Institución Educativa - Buscando la participación e ideas de todo el equipo.	Nivel de satisfacción con el liderazgo directivo (Aplicación de NPS).
2	Trabajo en equipo.	Talleres de convivencia (Fomentar actividades que permitan compartir y generar un vínculo de pertenencia con la institución y el equipo).	Directivos de las I.E Plana docente	Trimestralmente iniciando en marzo 2025	Juegos deportivos, compartir vinculados con la Institución Educativa - Buscando la participación e ideas de todo el equipo.	Nivel de satisfacción con el equipo (Aplicación de NPS) y cuestionarios anónimos)

		Discusión en equipo de las estrategias pedagógicas a aplicar en base a los resultados del semestre anterior (delegación de responsabilidades de acuerdo con habilidades).	Directivos de las I.E Plana docente	En los meses de febrero y agosto (en base a resultados del periodo anterior)	Resultados académicos del periodo anterior, Modelo educativo, PEI, PAT, Reglamento interno.	Nivel académico de los estudiantes.
3	Resolución de problemas.	Talleres: Manejo de conflictos y manejo de emociones.	Directivos de la I.E Plana docente Aliados estratégicos (Centro de salud mental Celendín Instituciones de ciencias económicas, educativas, salud)	Entre 3 a 4 veces por año	Material didáctico, casos prácticos (de acuerdo con programación y planificación con aliados estratégicos).	(N° de conflictos/ N° conflictos solucionados) X 100%.
4	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	Revisión trimestral del PEI, tomando en cuenta procesos pedagógicos centralizados en el estudiante y sus realidades (trabajo en conjunto entre las 3 instituciones) haciendo partícipes a todos los grupos de interés como docentes, padres de familia y estudiantes.	Directivos de las I.E Plana docente Padres de Familia Estudiantes	Trimestralmente iniciando en febrero del 2025	PEI, PAT, Programación curricular de centro, Modelo educativo, estudio de la realidad de la comunidad, fichas de recolección de datos e ideas de padres de familia y estudiantes, información académica del periodo anterior.	Nivel educativo logrado en los estudiantes (basado en los resultados de evaluaciones).

5	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes / Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	Fomentar la innovación de prácticas educativas y el compartir de estas con los demás docentes para replicar dichas innovaciones / premiar a las mejores prácticas educativas.	Directivos de las I.E Plana docente APAFA.	Encuentro bimestral: Charlas sobre innovaciones educativas dirigidas por los docentes / premiación semestral de las mejores prácticas educativas.	Plantilla para la presentación de la innovación educativa PEI, PAT, Programación curricular de centro, modelo educativo, fichas de satisfacción docente aplicado a estudiantes / certificados de premiación y reconocimiento.	Nº de innovaciones educativas presentadas, Nº de réplicas de innovaciones, Nivel académico de los estudiantes % de satisfacción por parte de los estudiantes con sus docentes.
6	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	Se asignará a cada docente temas en base a su experiencia y conocimientos pedagógicos y de especialidad; mensualmente en orden aleatorio el docente asignado brindará una ponencia y taller a los demás docentes de la red.	Directivos de las I.E Plana docente.	1 vez por mes iniciando en enero del 2025.	Temarios, PEI, PAT, Programación curricular de centro, modelo educativo, plan de capacitaciones, materiales de escritorio, certificados de reconocimiento.	Nº de docentes capacitados, Nº de capacitaciones, nivel de satisfacción docente.

Nota: Elaboración propia en base a resultados de la investigación

Tabla 13

Plan de mejora: Despliegue de proceso de mejora: liderazgo democrático

DESPLIEGUE DE PROCESO DE MEJORA: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

ITEM	ACTIVIDAD	FECHAS	RESPONSABLE	FONDO PRESUPUESTAL
1	JUEGOS FLORALES YANACOLPA	MARZO	I.E YANACOLPA	APAFA
2	ANIVERSARIO CRUZPAMPA	JUNIO	I.E CRUZPAMPA	APAFA
3	ANIVERSARIO CHUGURMAYO	SEPTIEMBRE	I.E CHUGURMAYO	APAFA
4	CAMPEONATO INTER ESCOLAR	DICIEMBRE	MICRORED	APAFA

Nota 1: El presupuesto se considera las cuotas de APAFA, esto debido a que son festividades que se hacen cada año, y estas son previamente programadas por las instituciones educativas en conjuntos con sus autoridades educativas y de comunidad.

Nota 2: Elaboración propia en base a resultados de la investigación

Tabla 14

Plan de mejora: Despliegue de proceso de mejora: Resolución de problemas.

DESPLIEGUE DE PROCESO DE MEJORA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

ITEM	TEMA DE CHARLAS	FECHAS	RESPONSABLE	UNIDAD ALIADA
1	MANEJO DE EMOCIONES (VIRTUAL)	ABRIL	MICRORED	SALUD MENTAL CELENDÍN
2	SALUD OCUPACIONAL (PRESENCIAL)	JULIO	MICRORED	CENTRO DE SALUD SOROCHUCO
3	TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO (VIRTUAL)	OCTUBRE	MICRORED	UPN / ADMINISTRACIÓN
4	NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (VIRTUAL)	NOVIEMBRE	MICRORED	UPN / ADMINISTRACIÓN

Nota 1: El presupuesto para la actividad presencial (almuerzos para personal de salud – 2 personas) se considera la cuota por parte de la plana docente.

Nota 2: Elaboración propia en base a resultados de la investigación

Tabla 15

Plan de mejora: Despliegue de proceso de mejora: Ficha de inscripción de innovaciones académicas.

FICHA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA	
DATOS DEL DOCENTE DUEÑO DE LA PROPUESTA	
DNI	
APELLIDOS Y NOMBRES	
GRADO O CURSOS A CARGO	
I.E	
PROPUESTA	
TÍTULO	
CURSO(S) DE APLICACIÓN	
GRADO DE APLICACIÓN	
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA:	
NECESIDAD IDENTIFICADA, ¿Cuál es la problemática que busco solucionar? Describa con claridad y detalle la necesidad identificada, contextualizándola e indicando los criterios y características relevantes.	
FORMULACIÓN DEL OBJETIVO , responde a la pregunta ¿Qué voy a hacer? ¿Qué quiero lograr?	
DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA: responde a la pregunta ¿Cómo lo voy a hacer? Debe colocar los pasos, los recursos, la estrategia de aplicación y la estrategia de medición	
RESULTADOS	
RESULTADOS ENCONTRADOS: MENCIONE CUÁLES FUERON LOS RESULTADOS QUE LOGRÓ CONSEGUIR CON SUS ESTUDIANTES Y A QUÉ COMPETENCIAS APUNTÓ Y MEJORÓ	
REPLICABILIDAD	
Replicabilidad, responde a la pregunta ¿La propuesta tiene potencial para ser replicada en otros contextos educativos (cursos, grados, niveles educativos)?	
EVIDENCIAS: Recuerde debe tener evidencias: fotos, formatos, trabajos hechos por alumnos en base a su propuesta.	

Nota 1: Plantilla para que los docentes puedan presentar sus propuestas de innovaciones académicas.

Nota 2: Elaboración propia en base a resultados de la investigación

CONCLUSIONES

1. Se determinó una relación positiva muy fuerte entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco Alto - Celendín en el año 2023, según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0.926).
2. Se determinó una relación positiva muy fuerte entre el liderazgo educativo transaccional y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco Alto – Celendín, 2023, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.805. Este resultado respalda la hipótesis de que dicho estilo de liderazgo influye significativamente en el desempeño laboral docente.
3. Se determinó una relación positiva muy fuerte entre el liderazgo educativo transformacional y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco Alto – Celendín, 2023, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.851. Este resultado respalda que dicho estilo de liderazgo desempeña un papel significativo en el desempeño docente.
4. Se determinó una relación positiva moderada entre el liderazgo educativo correctivo-evitador y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco Alto - Celendín en el año 2023, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.408. Este resultado sugiere que dicho estilo de liderazgo no es el más utilizado ni el más adecuado en el contexto educativo, considerando la formación y experiencia profesional de los líderes y docentes.

5. En las instituciones educativas de la Microred de Educación Sorochuco Alto, se identificó que el estilo de liderazgo predominante es el transformacional, mientras que el menos frecuente es el correctivo-evitador.

SUGERENCIAS

En base a los resultados y conclusiones encontrados en la investigación, se plantea las siguientes sugerencias:

- A los directivos de la Microred de Educación Sorochocho alto - Celendín, 2023, se recomienda que se aplique el plan capacitaciones en liderazgo en su PEI y PAT, basado en el compartir de experiencias de enseñanza aprendizaje.
- A los directivos de la Microred de Educación Sorochocho alto - Celendín, 2023, Se recomienda, verificar el plan de mejora Maestros guiando Maestros en el ítem de liderazgo, adicional de tener proceso de planificación de charlas vivenciales entre las instituciones, para poder compartir sus mejores prácticas de liderazgo, trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos institucionales.
- A los directivos como la plana docente de la Microred de Educación Sorochocho Alto, se recomienda, que se trabaje y aplique el plan de mejora planteado en la presente investigación en donde se propone la búsqueda de convenios y trabajo colaborativo entre instituciones para mejorar el nivel educativo y actualización profesional de toda la plana docente. (maestros guiando maestros).
- A los directivos de la Microred, se recomienda a empezar el plan de Maestros guiando Maestros, con la I.E 821094 Yanacolpa, quien tiene el más alto desempeño los cuales deben iniciar la primera charla - taller de experiencias pedagógicas y de gestión.

REFERENCIAS

- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Enfoques Consulting EIRL.
- Apaza, F. (2018). *Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas – Cusco, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Universidad Peruana Unión, sede Juliaca, Perú.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación educativa*. Pearson Educación.
- Bennett, N., Harvey, J., Wise, C., & Woods, P. (2003). *Distributed leadership: A desk study*. National College for School Leadership.
- Begley, P. T. (2007). Editorial introduction: Cross-cultural perspectives on authentic school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 163–164.
<https://doi.org/10.1177/1741143207075383>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9–33.
<https://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Bottery, M. (2004). *The challenges of educational leadership*. Paul Chapman Publishing.
- Bush, T. (2023). From management to leadership: Semantic or meaningful change? *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432231157358>
- Bush, T. (2023). Instructional leadership and leadership for learning: Global and South African perspectives. *Education as Change*, 27, 1–18. <https://doi.org/10.25159/1947-9417/13215>

Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. National College for School Leadership.

Bush, T., & Oduro, G. (2023). New principals in Africa: Preparation, induction and practice. *Journal of Educational Administration*, 61(3), 252–266. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2022-0126>

Cabrera, S. (2019). Estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa contratista minera en Cajamarca 2019. [PDF].

Castillo, R. (2021). Estilos de liderazgo y desempeño laboral del personal de educación de la I.E. Mercedes Indacocha Lozano Huacho – 2019. [PDF].

Cerda, M. (2023). Estilos de liderazgo y engagement en profesionales de salud de obstetricia en el Hospital Sergio E. Bernales, Lima, 2021. [PDF].

Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones* (10ª ed.). McGraw-Hill.

Espinoza Huaranga, Y. N. (2018). Estrés y la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Salud Ancash, Huaraz, 2016. <http://repositorio.usanpedro.pe/handle/USANPEDRO/9686>

Grissom, J. A., Loeb, S., & Master, B. (2013). Effective use of time among school leaders: Longitudinal evidence from observations of principals. *Educational Researcher*, 42(8), 433–444. <https://doi.org/10.3102/0013189X13510020>

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2008). *Las organizaciones* (8^a ed.). McGraw-Hill.
- Gronn, P. (2010). Where to next for educational leadership? In T. Bush, L. Bell & D. Middlewood (Eds.), *The principles of educational leadership and management* (pp. 70–85). SAGE Publications.
- Gunter, H. (2004). Labels and labelling in the field of educational leadership. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 25(1), 21–41.
<https://doi.org/10.1080/0159630042000178464>
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35–48.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in student learning? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(6), 654–678.
- Hargreaves, A. (2004). Inclusive and exclusive educational change: Emotional responses of teachers and implications for leadership. *School Leadership and Management*, 24(3), 287–309. <https://doi.org/10.1080/1363243042000266936>
- Harris, A. (2004). Distributed leadership in schools: Leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11–24.

Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, S., Mendoza, T. C. P. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, R. (2019). *Metodología de la investigación, ruta de la investigación*. McGraw Hill Educación.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Perú: Principales resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/pdfs/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perú: Principales resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/pdfs/libro.pdf

Lewin, K. (1939). *The complete social scientist: A Kurt Lewin reader* (M. Gold, Ed.). American Psychological Association.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.

<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

Laban, C. (2021). Compromiso organizacional y desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en la ciudad de Cajamarca, 2020.

https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29039/T005_18149757_M_TOTAL_PDF.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Medrano, J. (2019). El liderazgo gerencial y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa soluciones técnicas industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018. <http://hdl.handle.net/11537/230>

Minedu. (2009). *Guía de evaluación para la educación*. [PDF].

Minedu. (2022). *Marco del buen desempeño docente, para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. [PDF].

Ministerio de Educación del Perú. (2003). *Ley N.º 28044: Ley General de Educación*.

<https://www.minedu.gob.pe/normatividad/ley28044.php>

Ministerio de Educación del Perú. (2013). *Marco de Buen Desempeño del Directivo de Instituciones Educativas de Educación Básica*.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5182>

Ministerio de Educación del Perú. (2023). *Marco de Buen Desempeño Docente*.

<https://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf/marco-buen-desempeno-docente.pdf>

Ministerio de Educación del Perú. (2023). *Marco de Buen Desempeño Docente*.

<https://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf/marco-buen-desempeno-docente.pdf>

Murillo, F. J. (2006). Una dirección eficaz para la escuela del siglo XXI. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(3), 5–27.

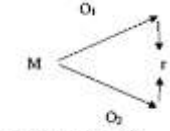
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>

- Ordoñez, M. (2021). Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral docente de bachillerato de instituciones educativas fiscales del cantón Santa Elena.
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/6605/1/UPSE-PTH-2021-0005.pdf>
- Piscocoy, L. (2005). *Cuánto saben nuestros maestros: Una entrada a los diez problemas cardinales de la educación peruana*. Lima: Corporación Financiera de Desarrollo y Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Riascos, L., & Becerril, I. (2021). *Liderazgo educativo docente: Un modelo para su estudio, discusión y análisis*. México.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones* (8.^a ed.). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. P. (2014). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robinson, V. M. J. (2018). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Rojas, F. (2022). Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua, distrito y provincia de Jaén, año 2020. file:///C:/Users/lili2/Downloads/Tesis%20Francisco%20Rojas.pdf
- Ryan, J. (2020). *Struggling for inclusion: Educational leadership in neoliberal times*. Information Age Publishing.
- Ryan, J. (2021). *Inclusive leadership*. Jossey-Bass.
- Sanchez, P. (2021). Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente, Vira 2020.

- Tirado, F., Backhoff, E., & Larrazolo, N. (2016). La revolución digital y la evaluación: Un nuevo paradigma. *Perfiles educativos*. Concytec. [PDF].
- Timperley, H. S. (2005). Distributed leadership: Developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies*, 37(4), 395–420. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Liderazgo-Educativo-en-la-Escuela.-Nueve-miradas.pdf>
- Woods, P. A. (2005). *Leadership in education: The moral dimension*. SAGE.

APÉNDICE Y ANEXOS

Apéndice A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	Variable 1 = ESTILOS DE LIDERAZGO	Liderazgo educativo transaccional	*Recompensa contingente *Docencia por excepción (activa)	Cuestionarios Mediante escala ORDINAL	Población: un total de 33 personas, conformada por los colaboradores de la Microred de Educación Sorochuco Alto - Celendín, 2023. Muestra: Por presentarse una población pequeña y limitada, se consideró a los 33 colaboradores de la Microred de Educación Sorochuco Alto - Celendín 2023.
¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023?.	Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.	Los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.		Liderazgo educativo transformacional	* Influencia idealizada (conductual) * influencia idealizada (atribuida) * Estimulación intelectual * Motivación inspiracional * Consideración Individualizada		Unidad de análisis: directivos y plana docente de la Microred de Educación Sorochuco Alto - Celendín, 2023.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS DERIVADAS		Liderazgo educativo Correctivo - Evitador	* Docencia por excepción pasiva * Laissez – Faire		Método de investigación: deductivo Tipo de investigación: Correlacional
¿Cuál es la relación entre el liderazgo educativo transaccional y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023?.	Analizar la relación entre el liderazgo educativo transaccional y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.	1. El liderazgo educativo transaccional tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.	Variable 2: DESEMPEÑO LABORAL	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	* Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos. * Planifica la enseñanza de forma colegiada.	Ficha de evaluación Mediante escala ORDINAL	Diseño de la investigación: No experimental - transversal  Nota: Piscoya (2005)
¿Cuál es la relación entre el liderazgo educativo transformacional y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023?.	Analizar la relación entre el liderazgo educativo transformacional y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.	2. El liderazgo educativo transformacional tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.		Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	* Crea un clima propicio para el aprendizaje * Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes * Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos		Donde: M: (Muestra) 14 colaboradores O1: Estilos de liderazgo O2: Desempeño Laboral r: correlación entre dichas variables.
¿Cuál es la relación entre el liderazgo educativo correctivo - evitador y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023?.	Analizar la relación entre el liderazgo educativo correctivo - evitador y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.	3. El liderazgo educativo correctivo - evitador tiene una relación significativa con el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.		Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	* Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela * Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil		Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Encuesta por cuestionario Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos: La estadística (SPS) que consiste en un conjunto de procedimientos que tienen por objeto presentar datos por medio de tablas, gráficos o medidas de resumen
¿Cómo mejorar los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023?.	Formular un plan de mejora para los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.	4. La adecuada selección de estrategias de dirección y gestión, permitirá formular un plan de mejora para los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.		Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	* Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo. * Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas.		Validez y confiabilidad: basado en el alfa de Cronbach

Apéndice B: Instrumentos.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Cuestionario multifactorial de estilos de liderazgo (MLQ).

Forma líder (5X) - basada en Bass y Avolio (2000)

Variable 1: Estilos de liderazgo

INTRODUCCIÓN: Estimado docente, la siguiente es una encuesta que tiene por objetivo conocer el estilo de liderazgo de los directivos de la Microred de Educación Sorochnuco Alto - Celendín, 2023, la cual será totalmente anónima para su mayor comodidad.

CUESTIONARIO:

Por favor responda todos los ítems que a continuación de muestran.

En las siguientes páginas se presentan 35 afirmaciones descriptivas, califique con una "X", en base de qué tan frecuentemente cada afirmación se ajusta a su jefe directo.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente:

- Rara Vez = 1
- A veces = 2
- A menudo = 3
- Siempre = 4

ITEM	DIMENSIÓN 1: Liderazgo Educativo transaccional	ESCALA VALORATIVA				
			1	2	3	4
1	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.					
2	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.					
3	Actúa de modo que se gana mi respeto.					
4	Se muestra confiable y seguro.					
5	Expresa sus valores y creencias más importantes.					

6	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
7	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
8	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
ITEM	DIMENSIÓN 2: Liderazgo Educativo transformacional	ESCALA VALORATIVA				
			1	2	3	4
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.					
10	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
11	Construye una visión motivante del futuro.					
12	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas					
13	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.					
14	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.					
15	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
16	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
17	Dedica tiempo a enseñar y orientar.					
18	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.					
19	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.					
20	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
21	Me ayuda siempre que me esfuerce					
22	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
23	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.					
24	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.					
25	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
26	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas					

27	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen					
ITEM	DIMENSIÓN 3: Liderazgo Educativo correctivo - evitador	ESCALA VALORATIVA				
			1	2	3	4
28	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.					
29	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
30	Su jefe considera que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.					
31	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.					
32	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.					
33	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes					
34	Le cuesta tomar decisiones.					
35	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.					

Fecha y Lugar: Cajamarca, de del 2023.

Cuadro para análisis del cuestionario:

ESTILO	INDICADOR	PREGUNTAS
Liderazgo Educativo transaccional	Recompensa contingente	1.2.3.4
	Docencia por excepción (activa)	5.6.7.8.
Liderazgo Educativo transformacional	Influencia idealizada (conductual)	9.10.11.12
	influencia idealizada (atribuida)	13.14.15.16
	Estimulación intelectual	17.18.19.20
	Motivación inspiracional	21.22.23.24
	Consideración Individualizada	25.26.27.
Liderazgo Educativo Correctivo - Evitador	Docencia por excepción (pasiva)	28.29.30.31.32
	Laissez – Faire	33.34.35

Nota: Basado en Bass y Avolio (2000)



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSTGRADO



UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

FICHA DE AVALUACIÓN

Basada en la guía del buen desempeño docente 2022 - MINEDU

Variable 2: Desempeño Laboral

INTRODUCCIÓN: Estimado colaborador, la presente evaluación, tiene por finalidad, determinar el nivel de desempeño laboral de la plana docente de la Microred de Educación Sorochnuco Alto – Celendín, para lo cual se tomará en cuenta la ficha de evaluación del desempeño laboral para docentes de EBR, EBE, EBA, CRFA, PRONOEI, IE unidocente y contratados según la guía MINEDU 2022.

I. DATOS INFORMATIVOS:

1. Nombres y Apellidos:
2. I.E donde labora:
3. Grados/ curso a cargo:

4. FICHA DE EVALUACIÓN:

Cada aspecto es valorado con un puntaje que va entre uno (1) y cuatro (4) puntos, donde:

- Uno (1) corresponde a un nivel deficiente, en el cual, las conductas observables del aspecto evaluado casi nunca o nunca se realizan.
- Dos (2) corresponde a un nivel en proceso, en el cual, las conductas observables del aspecto evaluado se realizan pocas veces.
- Tres (3) corresponde a un nivel suficiente, en el cual, las conductas observables del aspecto evaluado se realizan mayormente.
- Cuatro (4) corresponde a un nivel destacado, en el cual las conductas observables del aspecto evaluado se realizan casi siempre o siempre.

Los niveles deficientes y en proceso se consideran insatisfactorios, mientras que los niveles suficiente y destacado corresponden a desempeños satisfactorios.

ítem	DIMENSIÓN 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	escala valorativa			
		1	2	3	4
1	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.				
2	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.				
3	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.				
4	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.				
5	Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes				
6	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.				
7	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.				
8	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.				
9	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.				
10	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.				
ítem		escala valorativa			

	DIMENSIÓN 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	1	2	3	4
11	Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en afecto, justicia, respeto mutuo y la colaboración.				
12	Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.				
13	Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.				
14	Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.				
15	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.				
16	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.				
17	Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.				
18	Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.				
19	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.				
20	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.				
21	Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.				

22	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.				
23	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.				
24	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes				
25	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.				
26	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.				
27	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.				
28	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.				
29	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.				
ítem	DIMENSIÓN 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	escala valorativa			
		1	2	3	4
30	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.				
31	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.				
32	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.				

33	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.				
34	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.				
35	Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.				
ítem	DIMENSIÓN 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	escala valorativa			
		1	2	3	4
36	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.				
37	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.				
38	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.				
39	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.				
40	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.				

Nota: Basado en MINEDU, 2022

Fecha y Lugar: Cajamarca, de del 2023.

Cálculo del puntaje final

El puntaje final es el promedio simple de la calificación obtenida en los cuarenta (40) aspectos evaluados: **Puntaje obtenido / 40 = Puntaje final**

*El puntaje obtenido es la suma de las calificaciones asignadas en los cuarenta (40) aspectos evaluados.

Se considera evaluación de desempeño laboral favorable, si el puntaje final es igual o mayor a 2,50, como se muestra a continuación:

PUNTAJE CONDICIÓN FINAL

$\geq 2,50$ Desempeño Favorable

$< 2,50$ Desempeño Desfavorable

Apéndice C: Fichas técnicas de instrumentos

FICHA TÉCNICA VARIABLE 1

NOMBRE	Cuestionario de estilos de liderazgo (MLQ)
AUTOR	Bass y Avolio (2000) - Estados Unidos
ADAPTACIÓN	Vásquez (2023) - Cajamarca
EVALÚA	Estilos de liderazgo de los directivos de la Microred de educación Sorochocho alto - Celendín, 2023
DIMENSIONES	Liderazgo Educativo transaccional (ítems 1 - 8), Liderazgo educativo transformacional (ítems 9 - 30), liderazgo educativo correctivo evitador (ítems 31 - 36).
Nº DE ÍTEMS	36 ítems
DIRIGIDO A	La plana docente de la Microred de educación Sorochocho alto - Celendín, 2023
DURACIÓN	10 - 15 minutos
PAUTAS PARA CORRECCIÓN	<p>El instrumento se califica según lo marcado por la plana docente, de acuerdo con la siguiente escala de clasificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rara Vez = 1 • A veces = 2 • A menudo = 3 • Siempre = 4 <p>Al final por cada dimensión se hace conteo de puntaje brindado en base a promedio, considerando que mientras más alta sea la calificación, será entonces el liderazgo predominante.</p>

FICHA TÉCNICA VARIABLE 2

NOMBRE	Ficha de evaluación de desempeño laboral docente
AUTOR	MINEDU (2022)
ADAPTACIÓN	Vásquez (2023) - Cajamarca
EVALÚA	Desempeño laboral de la plana docente de la Microred de educación Sorochnuco alto - Celendín, 2023
DIMENSIONES	Los ítems de la ficha de evaluación están distribuidos en 04 dimensiones: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes (10 ítems), Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes (19 ítems), Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad (6 ítems) y Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente (5 ítems)
N° DE ÍTEMS	40 ítems
DIRIGIDO A	La plana docente de la Microred de educación Sorochnuco alto - Celendín, 2023
DURACIÓN	30-40 minutos
PAUTAS PARA CORRECCIÓN	<p>Cada aspecto es valorado con un puntaje que va entre uno (1) y cuatro (4) puntos, donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uno (1) corresponde a un nivel deficiente, en el cual, las conductas observables del aspecto evaluado casi nunca o nunca se realizan. • Dos (2) corresponde a un nivel en proceso, en el cual, las conductas observables del aspecto evaluado se realizan pocas veces. • Tres (3) corresponde a un nivel suficiente, en el cual, las conductas observables del aspecto evaluado se realizan mayormente. • Cuatro (4) corresponde a un nivel destacado, en el cual las conductas observables del aspecto evaluado se realizan casi siempre o siempre. <p>El puntaje final es el promedio simple de la calificación obtenida en los cuarenta (40) aspectos evaluados: $\text{Puntaje obtenido} / 40 = \text{Puntaje final}$ *El puntaje obtenido es la suma de las calificaciones asignadas en los cuarenta (40) aspectos evaluados. Se considera evaluación de desempeño laboral favorable, si el puntaje final es igual o mayor a 2,50, como se muestra a continuación:</p> <p>PUNTAJE CONDICIÓN FINAL $\geq 2,50$ Desempeño Favorable $< 2,50$ Desempeño Desfavorable</p>

Apéndice D: Fichas de validación de instrumentos

En las siguientes páginas se muestra las 3 validaciones realizada por expertos a los instrumentos utilizados en la presenta investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Variable 1: Estilos de liderazgo

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo **Cecilio Enrique Vera Viera**, identificado con DNI N° **26628216**, con Grado Académico de **Maestro En Ciencias, Línea de Planificación y Administración de la Educación**, obtenido en la **Universidad Nacional de Cajamarca**, hago constar que he leído y revisado los 36 ítems del cuestionario de encuesta de la tesis: **Estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microrred de educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.**, del maestrante **Liliana Elizabeth Vásquez Díaz**.

Los ítems del cuestionario de encuesta están distribuidos en 03 dimensiones: **Liderazgo Educativo transaccional (8 ítems)**, **Liderazgo educativo transformacional (20 ítems)**, **liderazgo educativo correctivo evitador (8 ítems)**. El instrumento corresponde a la tesis: **Estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microrred de educación Sorochuco alto - Celendín, 2023**. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

FICHA DE TRABAJO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
36	36	100%

Cajamarca, 24 de agosto del 2023



Mg. Cecilio Enrique Vera Viera

DNI: 26628216



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DE FICHA DE EVALUACIÓN

Variable 2: DESEMPEÑO LABORAL

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo **Cecilio Enrique Vera Viera**, identificado con DNI N° **26628216**, con Grado Académico de **Maestro En Ciencias, Línea de Planificación y Administración de la Educación**, obtenido en la **Universidad Nacional de Cajamarca**, hago constar que he leído y revisado los 40 ítems de la ficha de evaluación de la tesis: **Estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de educación Sorocho alto - Celendín, 2023.**, del maestrante **Liliana Elizabeth Vásquez Díaz**.

Los ítems de la ficha de evaluación están distribuidos en 04 dimensiones: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes (10 ítems), Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes (19 ítems), Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad (6 ítems) y Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente (5 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: **Estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de educación Sorocho alto - Celendín, 2023**. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

FICHA DE TRABAJO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
40	40	100%

Cajamarca, 24 de agosto del 2023



Mg. Cecilio Enrique Vera Viera

DNI: 26628216



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Variable 1: Estilos de liderazgo

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo **Virgilio Gómez Vargas**, identificado con DNI N° **26682819**, con Grado Académico de **Doctor en Ciencias de la Educación**, obtenido en la **Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**, hago constar que he leído y revisado los 36 ítems del cuestionario de encuesta de la tesis: **Estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microrred de educación Sorochnuco alto - Celendín, 2023.**, del maestrante **Liliana Elizabeth Vásquez Díaz**.

Los ítems del cuestionario de encuesta están distribuidos en 03 dimensiones: **Liderazgo Educativo transaccional (8 ítems)**, **Liderazgo educativo transformacional (20 ítems)**, **liderazgo educativo correctivo evitador (8 ítems)**. El instrumento corresponde a la tesis: **Estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microrred de educación Sorochnuco alto - Celendín, 2023.** Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

FICHA DE TRABAJO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
36	36	100%

Cajamarca, 22 de agosto del 2023

Dr. Virgilio Gómez Vargas

DNI: 26682819



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DE FICHA DE EVALUACIÓN

Variable 2: DESEMPEÑO LABORAL

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo **Virgilio Gómez Vargas**, identificado con DNI N° **26682819**, con Grado Académico de **Doctor en Ciencias de la Educación**, obtenido en la **Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**, hago constar que he leído y revisado los 40 ítems de la ficha de evaluación de la tesis: **Estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microrred de educación Sorocho alto - Celendín, 2023.**, del maestrante **Liliana Elizabeth Vásquez Díaz**.

Los ítems de la ficha de evaluación están distribuidos en 04 dimensiones: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes (10 ítems), Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes (19 ítems), Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad (6 ítems) y Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente (5 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: **Estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microrred de educación Sorocho alto - Celendín, 2023**. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

FICHA DE TRABAJO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
40	40	100%

Cajamarca, 22 de agosto del 2023

Dr. Virgilio Gómez Vargas

DNI: 26682819



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Variable 1: Estilos de liderazgo

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo **Jhaquelin Mareli Mendoza Castañeda**, identificada con DNI N° **47672797**, con Grado Académico de **Mg. Administración estratégica de empresas**, obtenido en la **Pontificie Universidad Católica del Perú**, hago constar que he leído y revisado los 36 ítems del cuestionario de encuesta de la tesis: **Estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.**, del maestrante **Liliana Elizabeth Vásquez Díaz**.

Los ítems del cuestionario de encuesta están distribuidos en 03 dimensiones: Liderazgo Educativo transaccional (8 ítems), Liderazgo educativo transformacional (20 ítems), liderazgo educativo correctivo evitador (8 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: **Estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de educación Sorochuco alto - Celendín, 2023**. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

FICHA DE TRABAJO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
36	36	100%

Cajamarca, 22 de agosto del 2023

Mg. Jhaquelin Mareli Mendoza Castañeda

DNI: **47672797**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DE FICHA DE EVALUACIÓN

Variable 2: DESEMPEÑO LABORAL

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo **Jhaquelin Mareli Mendoza Castañeda**, identificada con DNI N° **47672797**, con Grado Académico de **Mg. Administración estratégica de empresas**, obtenido en la **Pontificie Universidad Católica del Perú**, hago constar que he leído y revisado los 40 ítems de la ficha de evaluación de la tesis: **Estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de educación Sorochuco alto - Celendín, 2023.**, del maestrante **Liliana Elizabeth Vásquez Díaz**.

Los ítems de la ficha de evaluación están distribuidos en 04 dimensiones: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes (10 ítems), Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes (19 ítems), Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad (6 ítems) y Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente (5 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: **Estilos de liderazgo y desempeño laboral de la plana docente de la Microred de educación Sorochuco alto - Celendín, 2023**. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

FICHA DE TRABAJO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
40	40	100%

Cajamarca, 22 de agosto del 2023

Mg. Jhaquelin Mareli Mendoza Castañeda

DNI: **47672797**

Apéndice E: Matriz de datos

Dimensiones de los estilos de liderazgo

	DIMENSIÓN 1: Liderazgo Educativo transaccional								
PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	4	3	4	3	4	3	3	28
2	3	3	3	3	3	3	3	3	24
3	3	4	3	3	3	3	4	3	26
4	4	3	3	3	4	4	3	4	28
5	4	4	4	4	3	4	4	4	31
6	3	3	3	2	2	3	4	3	23
7	4	3	3	3	3	2	3	3	24
8	4	4	3	4	3	4	4	4	30
9	4	4	3	3	3	3	3	3	26
10	4	4	4	4	4	4	4	4	32
11	3	3	3	3	3	3	3	3	24
12	4	4	4	4	3	4	4	4	31
13	4	3	3	4	3	3	3	4	27
14	4	4	3	4	3	4	4	4	30
15	4	3	3	3	4	4	3	4	28
16	4	3	4	3	4	3	3	3	27
17	4	3	3	3	3	3	3	3	25
18	4	4	3	3	4	4	3	4	29
19	4	4	4	4	3	4	4	4	31
20	3	3	3	3	3	3	3	3	24
21	2	4	3	2	3	4	3	4	25
22	3	4	4	4	4	4	4	4	31
23	4	4	3	4	4	3	3	4	29
24	3	3	3	3	4	3	3	3	25
25	3	3	3	3	3	3	3	3	24
26	4	4	4	4	3	3	3	3	28
27	4	3	4	4	3	4	3	4	29
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	4	3	4	4	3	4	3	4	29
30	4	3	3	4	3	3	3	4	27
31	4	3	4	4	3	4	3	4	29
32	4	4	4	4	4	4	3	4	31
33	4	3	4	3	4	3	4	3	28

DIMENSIÓN 2: Liderazgo Educativo transformacional																			
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	62
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	55
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	56
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	72
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	64
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	55
4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	68
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	61
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	67
4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	71
4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4	67
3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	65
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	61
4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	64
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	72
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
3	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	65
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	74
4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	65
4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	63
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	1	1	62
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	71
4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	67
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	71
4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	65
3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	62

DIMENSIÓN 3: Liderazgo Educativo correctivo - evitador								
28	29	30	31	32	33	34	35	
2	2	2	1	1	1	1	1	11
1	1	1	1	1	1	1	1	8
1	1	1	1	1	1	1	1	8
1	2	2	1	1	1	3	3	14
1	1	1	1	1	1	1	1	8
2	3	2	3	1	1	2	2	16
2	1	1	2	2	3	1	1	13
2	3	1	3	3	3	3	3	21
1	1	1	1	1	1	1	1	8
4	4	4	1	1	1	1	1	17
3	1	1	1	1	1	1	1	10
4	4	4	4	4	4	4	4	32
1	1	1	1	1	1	1	1	8
2	3	1	3	3	3	3	3	21
1	1	1	1	1	2	1	1	9
2	1	1	2	2	3	1	1	13
2	1	1	2	2	3	1	1	13
1	2	2	1	2	1	3	3	15
2	1	2	2	1	1	2	2	13
3	3	3	3	2	3	3	3	23
2	1	1	1	1	1	1	1	9
1	1	1	1	1	2	2	1	10
1	1	1	1	2	1	2	1	10
2	2	1	1	1	2	2	2	13
2	2	2	1	2	1	2	1	13
2	1	1	1	1	1	2	1	10
1	1	1	1	2	2	2	3	13
4	4	4	1	1	1	1	1	17
1	1	1	1	1	2	2	1	10
1	1	1	1	1	1	1	1	8
1	1	1	1	1	1	1	1	8
1	1	1	1	1	1	2	1	9
3	2	3	3	2	2	4	3	22

Dimensiones de desempeño laboral

DIMENSIÓN 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
1	1	2	3	1	3	3	1	2	2
3	3	3	2	3	2	2	3	3	2
2	3	3	2	2	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	3	3	2	2	3
2	2	2	3	3	2	3	2	3	2
3	2	2	2	3	2	3	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	2	4	3
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	3	4	3	3	4	3	2	3
2	3	2	2	3	3	2	3	3	3
3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	2	3	2	3	2	3
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	2	3	3	3	3
3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	2	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	2
3	3	2	3	2	2	3	2	2	3
3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
3	2	2	2	3	3	2	3	2	3
3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
3	3	3	2	4	2	3	3	3	3

DIMENSIÓN 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes																		
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2
2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	1	2	3	2	2	3	1	2	3
3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2
3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
2	3	3	2	3	4	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4
2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3
4	3	3	1	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	3	1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3
3	3	3	1	4	3	1	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3
	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2
	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3
	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4
3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3
2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3
3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3
3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3
3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3

DIMENSIÓN 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad						DIMENSIÓN 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente				
30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
3	3	2	3	3	3	1	2	2	1	1
1	2	2	1	3	2	3	2	3	3	2
2	1	2	2	2	3	1	2	2	1	1
2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3
3	4	2	4	2	3	2	3	2	3	3
3	4	3	2	2	3	2	3	2	2	2
2	3	2	2	3	2	1	2	2	1	2
3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2
3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
3	4	3	4	4	3	2	3	3	2	2
3	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2
3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4
3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2
2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	1
2	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2
3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3
2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3
3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3
3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3
3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2
3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2
2	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1
3	3	2	3	3	3	3	1	2	1	2
4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4