

**Liderazgo del director y desempeño docente en Instituciones Educativas Públicas,  
Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016**

**Leadership of the director and teaching performance in Public Educational  
Institutions, Chimbote and Nuevo Chimbote, 2016**

**Liderança do diretor e colaboração docente em Instituições Educativas Públicas,  
Chimbote e Nuevo Chimbote, 2016**

Telmo Gustavo Macedo Chauca<sup>1</sup>, Miriam Eugenia Chavez Gallardo<sup>1</sup>, Nemecio Máximo Gabriel Islado<sup>1</sup>, Criseida Tania Macedo Chauca<sup>1</sup>.

---

**Resumen**

La presente investigación tuvo como propósito determinar si existe relación entre liderazgo del director y el desempeño docente, en instituciones educativas públicas de Chimbote y de Nuevo Chimbote, 2016. La población estuvo constituida por 825 docentes, se trabajó con una muestra de 180 docentes y el diseño de investigación fue no transversal, correlacional. Para la recolección de datos se utilizaron como instrumentos el Cuestionario de liderazgo multifactorial y la ficha de monitoreo de la práctica pedagógica. Los resultados revelan que existe relación altamente significativa entre ambas variables en la población de estudio, dado que el valor de significación fue de 0,00003, muy inferior a 0,01.

**Palabras clave:** Estilos de liderazgo, educación.

**Abstract**

The purpose of this research was to determine if there is a relationship between the leadership of the director and the teaching performance in public educational institutions of Chimbote and Nuevo Chimbote, 2016. The population was made up of 825 teachers, a sample of 180 teachers and the Research design was non-transversal, correlational. For data collection, the Multifactorial Leadership Questionnaire and the pedagogical practice monitoring file were used as instruments. The results reveal that there is a highly significant relationship between both variables in the study population, given that the value of significance was 0.00003, much lower than 0.01.

**Keywords:** Leadership styles, Education.

**Resumo**

O objetivo desta pesquisa foi determinar se existe uma relação entre a liderança do diretor eo desempenho docente, nas instituições educacionais públicas de Chimbote e Nuevo Chimbote, 2016. A população foi composta por 825 professores, uma amostra de 180 professores e a O design da pesquisa não foi transversal, correlacional. Para a coleta de dados, o Questionário de Liderança Multifactorial e o arquivo de monitoramento da prática pedagógica foram utilizados como instrumentos. Os resultados revelam que existe uma relação altamente significativa entre as duas variáveis na população estudada, dado que o valor de significância foi de 0,00003, muito inferior a 0,01.

**Palavras-chave:** Estilos de liderança, educação.

---

<sup>1</sup> Universidad San Pedro, Facultad de Educación y Humanidades. [tgmacedoc2@hotmail.com](mailto:tgmacedoc2@hotmail.com)

Recibido, 28 de enero de 2017  
Aceptado, 28 de octubre de 2017

**Introducción**

En los últimos años se viene dando un fuerte cuestionamiento al accionar del profesorado público en su quehacer laboral debido al deficiente aprendizaje de los alumnos,

determinado por los magros resultados obtenidos en las evaluaciones nacionales e internacionales llevadas a cabo.

Diferentes medidas se han tomado al respecto, como la distribución gratuita de textos escolares, control de las horas efectivas de aprendizaje, utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC), plan lector, olimpiadas de matemática, empleo de la metodología de proyectos educativos, capacitación y actualización permanente, entre otras. Específicamente, buscando mejorar la tarea docente se promulgó la Ley 29944 Ley de Reforma Magisterial, la misma que otorga incrementos salariales sustantivos según la escala magisterial y la carga horaria laboral, pero siguiendo una evaluación periódica del desempeño profesional.

La situación de emergencia de la educación nacional ha sido estudiada desde las agencias financieras, la cooperación internacional e investigadores nacionales. Siendo una crisis multicausal, el Estado peruano, a través de su sector educativo, decide abordarla privilegiando una de sus causas: el desempeño del docente (Saravia y López, 2008). No obstante, a pesar de todas las políticas educativas implementadas, la calidad de la enseñanza está siendo cuestionada y se han tomado medidas de todo orden para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en educación básica regular. Un aspecto importante que debe considerarse son las evaluaciones que se realizan al desempeño docente, tanto en el dominio de su especialidad como en la didáctica que emplea en la realización de sus clases y su participación en la institución educativa. Latorre (2005) sostiene que las prácticas pedagógicas son un objeto significativo de atención si se quiere modificar y mejorar los resultados de la escuela; sin embargo, para lograr los objetivos, se precisa investigar tanto las acciones que realizan los docentes como los supuestos que poseen y se toman en cuenta en su desempeño (Rojas, 2006). De hecho, cuando los docentes tienen otro juicio y otras expectativas, se produce el aprendizaje.

Por su parte, Uribe (2007) sostiene que así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizaje, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar. Se reconoce, entonces, que es necesaria la actitud positiva y la voluntad de los profesores para producir y mantener el cambio en el centro escolar, pero no es suficiente. En consecuencia, como bien sostiene Rojas (2006), se requiere de personas que escuchen a los docentes, que les muestren las nuevas posibilidades que el cambio ofrece, que se hagan cargo de sus reclamos y que transformen ese ánimo en resolución, en esperanza.

Todo cargo directivo en un centro escolar demanda, pues, un tipo de liderazgo que responda a las expectativas de los padres de familia, de los profesores y del estudiantado; que tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades del entorno local y nacional, con las posibilidades y potencialidades internas de la institución. Este liderazgo, en expresiones de Rojas y Gaspar (2006), constituye mucho más que un cargo o autoridad, es el conjunto sinérgico de actitudes que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la mejora de la calidad institucional.

Por todo lo anteriormente señalado, decidimos orientar la investigación al estudio de la relación entre los estilos de liderazgo de los directores con el desempeño docente en los centros educativos del distrito de Chimbote, provincia del Santa, región Áncash.

Ahora bien, en la indagación bibliográfica efectuada, se han encontrado estudios referentes al tema de la presente investigación. En el contexto internacional, se encuentra

el estudio doctoral realizado por García y Falcón (2009) sobre la gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California, cuya conclusión, respecto a la gestión escolar y las formas de ejercerla, son dos los tipos de gestión observados que se enfocan en los extremos señalados por la teoría: la administración gerencial y la administración humanista; más aún, la combinación de ambos enfoques, en opinión de los mismos autores, ha logrado resultados académicos más favorables, de acuerdo a las evaluaciones externas a las que se someten las escuelas primarias cada ciclo escolar; no obstante, los mismos directores participantes de este estudio lo reconocen al mencionar que no contaron con una capacitación adecuada, y al no tener experiencia sintieron temor al realizar las funciones directivas.

Asimismo, el estudio de Solís (2010) sobre la influencia del liderazgo en la gestión escolar, concluye que los estilos predominantes son el burocrático y el estilo informal; por no ser un líder dominante, por no intervenir por iniciativa propia, ni ejercer su autoridad o influencia, y por dejar estas tareas al grupo de trabajo o bien a sus colaboradores, así como la preponderancia del sistema de normas y reglas, con una estructura de tipo jerárquica; además concluyen que las características de liderazgo en los directivos no influyen de una manera categórica en la gestión del centro de estudios, debido a que los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la escuela no son el referente para el resto de miembros de la organización.

En el contexto nacional, Sorados (2010) en su estudio sobre la relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa, concluye que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima. Los instrumentos del estudio fueron la ficha de observación, la encuesta y la entrevista no estructurada. La prueba de correlación de Pearson arrojó un coeficiente  $r = 0.949$  siendo la dimensión pedagógica del liderazgo directivo la que más se relaciona con la calidad de la gestión educativa, se observó una correlación significativa de  $r = 0.937$ . Por otra parte, la dimensión institucional es la que menos se relaciona con la gestión educativa pues se obtuvo una correlación parcial directa de  $r = 0.461$ .

Por su parte, Ruiz (2011) en su investigación sobre la influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, concluye que los estilos transformacional y transaccional de liderazgo del director influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio, tanto en la dimensión pedagógica como institucional.

Finalmente, Flores (2014), en su investigación sobre el estilo de liderazgo de los directores de los Colegios Parroquiales de Piura, concluye que los docentes de los colegios manifiestan que el director ejerce un liderazgo transformacional. También se encuentra que hay docentes que manifiestan que el director en su colegio poseen rasgos del liderazgo instruccional, En la muestra estudiada encontraron predominancia del estilo transformacional, en comparación con los otros estilos presentados. El estilo de liderazgo que se encuentra en menor porcentaje es el no liderazgo, según los resultados obtenidos.

Lo anterior nos encaminó a formular el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de primaria y secundaria de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016?

En base a la documentación revisada, se propuso la siguiente hipótesis: Existe una relación de influencia significativa entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de primaria y secundaria de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016. En esa dirección, el objetivo de nuestro estudio fue determinar, precisamente, si existe relación entre ambas variables en el contexto de la población de estudio.

### Material y Métodos

La investigación fue aplicada, el diseño de investigación fue relacional. La población de estudio estuvo constituida por 825 docentes de las instituciones educativas públicas de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, provincia del Santa, del año escolar 2016. El muestreo fue de carácter bietápico; en la primera, seleccionamos 07 instituciones educativas públicas de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote que imparten el nivel primario y secundario; en la segunda etapa, mediante el muestreo por conveniencia, se seleccionaron 180 docentes.

Para la recopilación de datos sobre las variables liderazgo del director y desempeño docente, se utilizó la técnica de la encuesta, para lo cual se aplicó, respectivamente, el *Cuestionario de liderazgo multifactorial* (validado por Chamorro, 2005) y la *Ficha de monitoreo de la práctica pedagógica* (validado por el Ministerio de Educación, Perú, 2016). Ambos instrumentos contienen ítems redactados en forma coherente y organizados, secuenciados y estructurados en correspondencia con la operacionalización de las variables.

Se procedió a la aplicación de los instrumentos a cada uno de los docentes según la muestra establecida. Se recabaron los instrumentos por los investigadores, procediéndose a la codificación de los reactivos correspondientes y su ingreso en la base de datos diseñada en SPSS v.19; con el cual se procedió al análisis de datos, determinándose los resultados de investigación mediante tablas de frecuencia y tablas de contingencia. Además, se utilizó la prueba Chi cuadrada como estadística inferencial, para verificar si las variables de estudio son independientes entre sí o no lo son.

### Resultados

**Tabla 01.** Estilos de liderazgo del director en opinión de docentes de las instituciones educativas públicas de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, año escolar 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Transformacional	22	12,2
	Instruccional	95	52,8
	Transaccional	63	35,0
	Total	180	100,0

Fuente: Matriz de sistematización de datos sobre estilos del liderazgo del director.

Como se observa en la tabla, en opinión de la mitad de los docentes, en lo referente al estilo de liderazgo, los directores poseen el estilo instruccional, un poco más de un tercio de la muestra sostienen que los directores poseen un estilo de liderazgo transaccional y, finalmente, sólo un décimo de los encuestados sostienen que los directores poseen un liderazgo transformacional.

**Tabla 02.** Desempeño docente en opinión de docentes de las instituciones educativas públicas de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, año escolar 2016.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En inicio	38	21,1
	En proceso	98	54,5
	Logrado	44	24,4
	Total	180	100,0

Fuente: Matriz de sistematización de datos sobre cultura organizacional.

Como se observa en la tabla, de los 180 docentes de la muestra, 98 que representan el 54,5%, manifiestan que el desempeño docente se ubica en proceso, es decir, cumplen parcialmente con las exigencias pedagógicas; en un número menor constituida por 44 casos, que equivale a 24.4% del conjunto sostienen que el desempeño docente se encuentra el nivel logrado, es decir, cumplen con los requerimientos pedagógicos. Sigue en importancia, aunque en una proporción menor, en opinión de 38 docentes que representan el 21,1% del conjunto, el desempeño docente se ubica en nivel en inicio, dado que sólo cumplen en un nivel insipiente con las exigencias pedagógicas.

**TABLA 03.** Docentes por Estilo de liderazgo del director según el nivel de Desempeño docente

		Desempeño docente			Total
		En inicio	En proceso	Logrado	
Estilo de liderazgo del director	Transformacional	1	9	12	22
	Instruccional	25	60	10	95
	Transaccional	12	29	22	63
Total		38	98	44	180

Significación de la prueba Chi cuadrado= 0.0003

Fuente: Matriz de sistematización de datos sobre las variables de estudio. Resultado del procesamiento con SPSSV19.

Como se observa en la tabla No. 03, de los 180 docentes que constituyen el tamaño de muestra, la mayor cantidad de docentes que sostienen que el director posee un estilo instruccional (95), que representa el 52.8 %, y que se encuentran principalmente distribuidos en los niveles en proceso y en inicio de desempeño docente, 60 docentes, que representan el 33% del total y 25 docentes, que representan el 14 % del total, respectivamente; seguido de 63 docentes encuestados, que representan el 35% de todos los docentes, que sostienen que el director posee como estilo de liderazgo el transaccional y que se distribuyen mayoritariamente en los niveles en proceso, 29 docentes que representan el 16% del total de docentes y en el nivel logrado, 22 docentes, que representan el 12 % del total de docentes. Finalmente, de los 22 docentes que manifiestan que el director posee un estilo de liderazgo transformacional, 9, es decir solo el 4%, se ubican en nivel en proceso de desempeño docente.

En consecuencia, podríamos afirmar que el mayor porcentaje de docentes, el 33%; es decir 60 docentes, perciben un estilo de liderazgo de su director instruccional y que su nivel de desempeño docente se ubica mayoritariamente en proceso; asimismo, solo 1 docente percibe que el estilo de liderazgo de su director es transformacional, sin embargo su nivel de desempeño es en inicio; por otro lado, 22 docentes perciben un estilo de liderazgo de su director transaccional y tienen un nivel de desempeño logrado.

Además, los resultados de la prueba chi cuadrado muestran un nivel de significación de 0,00003, muy inferior a 0,01, lo que nos permitió concluir que existe una relación altamente significativa entre liderazgo del director y desempeño docente en instituciones educativas públicas de Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016.

## **Discusión**

Los resultados encontrados plantean el siguiente panorama: en términos generales, con el conjunto total de los docentes, la hipótesis propuesta se acepta. En efecto, existe una relación altamente significativa entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente, ya que la prueba chi cuadrado reportó un nivel de significación de 0,00003, muy inferior a 0,01. Esto implica que el estilo de liderazgo del director se asocia con el desempeño docente, o, lo que es lo mismo, el estilo de liderazgo del director influye en forma altamente significativa al desempeño docente, en las instituciones educativas públicas de Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016.

Por otra parte, en cuanto al estilo de liderazgo del director, destaca el instruccional, que reúne más de la mitad del conjunto (52.8% del total) (Tabla 01). Con respecto a la variable desempeño docente, una proporción parecida (54,4% del total) se sitúa en el nivel en proceso (Tabla 02).

Ahora bien, nuestros hallazgos se aproximan a los de Sorados (2010), quien sostiene que existe un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relacione significativamente con la calidad de la gestión educativa.

En la misma línea, nuestros resultados se aproximan a los de Ruiz (2011) y Flores (2014), quienes concluyen que los estilos transformacional y transaccional de liderazgo del director influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas.

No obstante, nuestros hallazgos discrepan con los resultados de Solís (2010), quien concluye que las características de liderazgo en los directivos no influyen de una manera categórica en la gestión del centro de estudios, debido a que los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la escuela no son el referente para el resto de miembros de la organización.

En definitiva, se encontró relación entre las variables de estudio. Esto se constata tanto a nivel descriptivo como a nivel inferencial. En primer lugar, al analizar la tabla de contingencia, la mayor concentración de casos corresponde al cruce del estilo instruccional con el nivel en proceso de desempeño docente, donde aparecen 60 casos. Sigue en importancia el cruce del estilo transaccional y el nivel en proceso de desempeño docente, donde se ubican 29 casos. En forma precisa, esta relación expresa que existe correspondencia entre el estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño docente (Tabla 03).

Finalmente, la prueba chi cuadrado o prueba de independencia de criterios, aplicada a la tabla de contingencia, corrobora la presunción hecha en el análisis de la tabla de contingencia, y prueba la hipótesis científica de dependencia o relación entre dichas variables, ya que reporta un nivel de significación menor a 0.01, permitiéndonos concluir que existe una relación altamente significativa entre las variables estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de Chimbote y Nuevo Chimbote 2016.

## Conclusiones

El estilo de liderazgo predominante del director, en la percepción de los docentes, es el instruccional, dado que el 52,8% de docentes lo manifiestan así; además, seguido del 35% de docentes que señalan al estilo transaccional de su director como segundo predominante. (Tabla 01).

El nivel de desempeño docente predominante es en proceso, ya que el 54,4% de docentes así lo manifiestan, seguido del nivel logrado con el 24,4 % de docentes que así lo perciben (Tabla 02).

El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente se relacionan de manera altamente significativa el contexto de la población definida para la investigación; pues, los resultados de la prueba chi cuadrado tiene una significación de 0,00003, muy inferior a 0,01.

Como conclusión general, se sostiene que existe una relación altamente significativa entre las variables estilo de liderazgo del director y desempeño docentes, es decir existe una influencia altamente significativa del estilo de liderazgo del director en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016 (Tabla 03).

## Referencias bibliográficas

- Flores, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. Recuperado el 12 de mayo de 2015, desde
- García, J. y Falcón, P. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. Recuperado de <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>
- Latorre, M. (2005). *Continuidades y rupturas entre formación inicial y ejercicio profesional docente*. Revista Iberoamericana de Educación, 37. Referencia electrónica, recuperado el 11 de abril del 2015, de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1049Latorre.PDF>
- Rojas, A. (2006). *La cara oculta de la Luna. Liderazgo y crítica al racionalismo en la formulación e implementación de políticas educacionales*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 25-38. Referencia electrónica, recuperado el 12 de abril del 2015, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140404.pdf>
- Rojas, A. & Gaspar, G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago (Chile): OREALC/UNESCO.
- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz\\_cg.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz_cg.pdf)