

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR
INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE LOS
DOCENTES DE LA I.E.P CORAZÓN DE
JESÚS DE VEGUETA**

PRESENTADO POR:

Juan Gilberto Fritas Bañon

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN DOCENCIA
SUPERIOR E INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA**

ASESOR:

Dr. Claudio Papa Jiménez

HUACHO - 2018

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA I.E.P CORAZÓN DE JESÚS DE VEGUETA -2017

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	dide.minedu.gob.pe Fuente de Internet	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	unesdoc.unesco.org Fuente de Internet	2%
5	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	doku.pub Fuente de Internet	1%
7	vimeo.com Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%

**ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR INFLUYE EN EL
DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA I.E.P CORAZÓN DE
JESÚS DE VEGUETA.**

Juan Gilberto Fritas Bañon

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: [Claudio Papa Jiménez]

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN CIENCIAS DE LOS ALIMENTOS
HUACHO
2018**



DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios por darme la oportunidad de cumplir mis metas, a todas aquellas personas que han sido de ayuda fundamental en mi vida, han estado conmigo incluso en los momentos más turbulentos motivándome y ayudándome hasta donde sus alcances les permitían ayudarme a lograr mis objetivos. A mi madre Isabel póstumamente y esposa Juana y mis hermanos: Mherleer, Raúl, Manuel, Heber, Toño y Lucho

Juan Gilberto Fritas Bañón

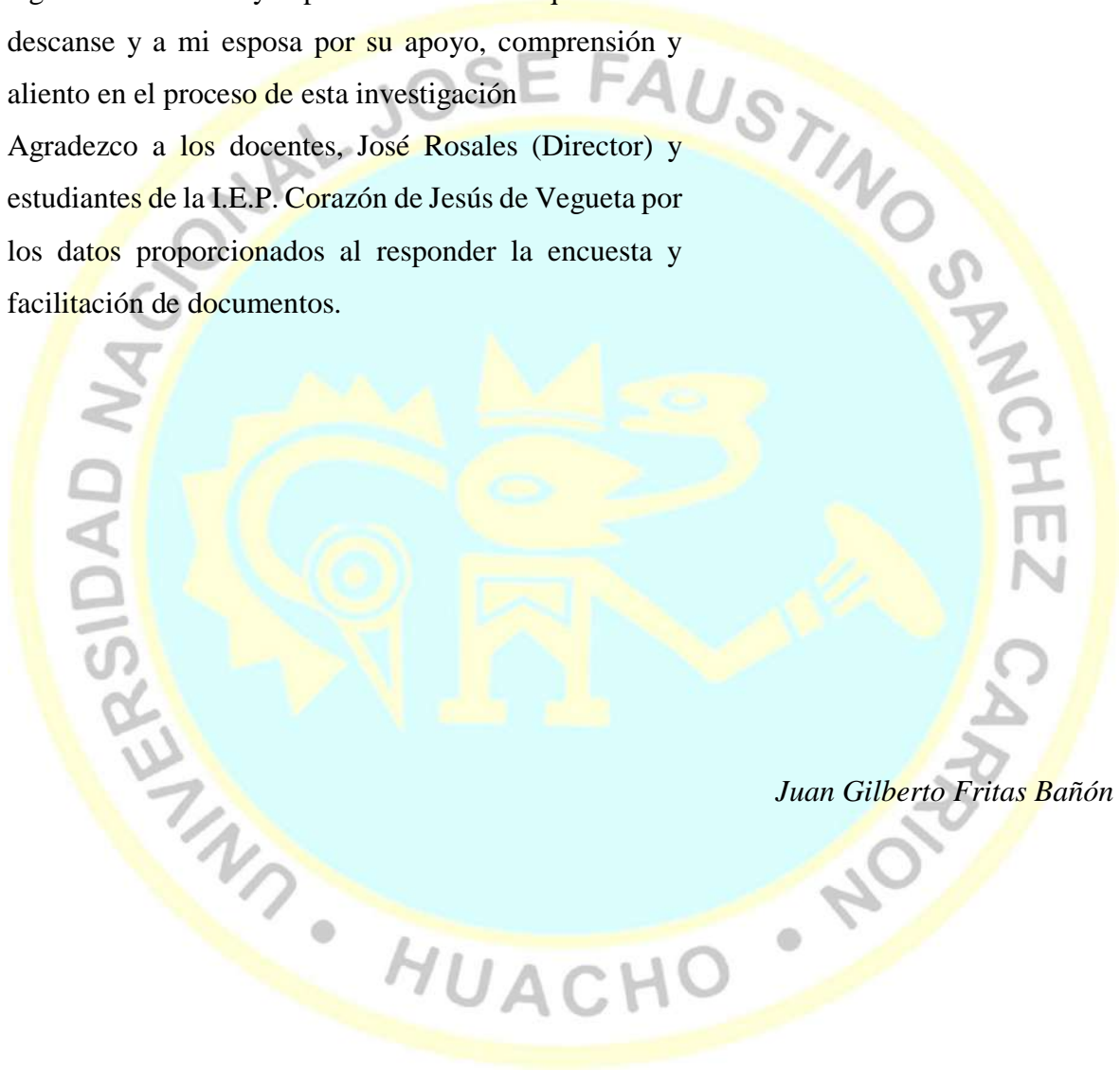
AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de llegar a cumplir mis metas y por las personas que me ha permitido conocer y compartir en esta investigación.

Agradecimiento muy especial a mi madre que en Paz descansa y a mi esposa por su apoyo, comprensión y aliento en el proceso de esta investigación

Agradezco a los docentes, José Rosales (Director) y estudiantes de la I.E.P. Corazón de Jesús de Vegueta por los datos proporcionados al responder la encuesta y facilitación de documentos.

Juan Gilberto Fritas Bañón



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
CAPÍTULO I	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Descripción de la realidad problemática	12
1.2 Formulación del problema	13
1.2.1 Problema general	13
1.2.2 Problemas específicos	14
1.3 Objetivos de la investigación	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 Justificación de la investigación	14
1.5 Delimitaciones del estudio	15
1.5.3. Delimitación temporal	15
1.6 Viabilidad del estudio	15
CAPÍTULO II	2
MARCO TEÓRICO	2
2.1 Antecedentes de la investigación	2
2.1.1 Investigaciones internacionales	2
2.1.2 Investigaciones nacionales	6
2.2 Bases teóricas	11
2.3 Bases filosóficas	22
2.4 Definición de términos básicos	22
2.5 Hipótesis de investigación	23
2.5.1 Hipótesis general	23
2.5.2 Hipótesis específicas	23
2.6 Operacionalización de las variables	24
CAPÍTULO III	25
METODOLOGÍA	25
3.1 Diseño metodológico	25
3.2 Población y muestra	26

3.2.1	Población	26
3.2.2	Muestra	26
3.3	Técnicas de recolección de datos	26
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	27
CAPÍTULO IV		28
RESULTADOS		28
4.1	Análisis de resultados	28
4.2	Contrastación de hipótesis	31
CAPÍTULO V		37
DISCUSIÓN		37
5.1	Discusión de resultados	37
CAPÍTULO VI		39
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		39
6.1	Conclusiones	39
6.2	Recomendaciones	40
REFERENCIAS		42
7.1	Fuentes documentales	42
7.2	Fuentes bibliográficas	43
7.3	Fuentes hemerográficas	43
7.4	Fuentes electrónicas	43
ANEXOS		44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estilo de Liderazgo del Director y el desempeño docente en la institución Educativa Corazón de Jesús Vegueta 2017	28
Tabla 2 Características predominantes del personal directivo y desempeño docente en la institución educativa Corazón de Jesús Vegueta 2017	29
Tabla 3 Estilo de Liderazgo adecuado y desempeño docente de la institución educativa Corazón de Jesús Vegueta 2017	30
Tabla 4 pruebas de Chi Cuadrado de estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa Corazón de Jesús Vegueta 2017	32
Tabla 5 Pruebas de Chi cuadrado de Características predominantes del estilo de liderazgo y el desempeño docente de la Institución Educativa Corazón de Jesús Vegueta 2017	34
Tabla 6 Estilo adecuado de liderazgo y el desempeño docente en la institución educativa Corazón de Jesús Vegueta 2017	36



RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulada “Estilo de Liderazgo del Director y el desempeño docente de la I.E. Corazón de Jesús de Vegueta.” , cuyo objetivo principal fue identificar el estilo de liderazgo que ejerce el director y su relación con el desempeño docente de la Institución Educativa Corazón de Jesús de Vegueta y como hipótesis general fue el estilo de liderazgo que ejerce el director influye en el desempeño docente de la institución educativa Corazón de Jesús Vegeta. El diseño metodológico de investigación es transaccional o transversal el tipo de diseño metodológico es exploratorio, descriptivo y correlacional se examinó, describió y relaciono variables. La población y muestra estuvo conformado por 38 estudiantes de la institución educativa Corazón de Jesús. Se utilizó las técnicas de observación y entrevista con sus respectivos instrumentos en la recolección de datos. El análisis de la información recogida en forma de datos numéricos. Para el procesamiento de análisis se utilizó el programa o paquete estadístico SPSS 21.0 de prueba. Se concluye el tipo de liderazgo autocrático que ejerce el director no permite solucionar adecuadamente los conflictos que se presenta dentro de la investigación y genera un clima de miedo e inseguridad esto influyendo directamente la susceptibilidad de los docentes y por ende en su desempeño laboral

Palabras clave: Liderazgo, Estilo, Desempeño

ABSTRACT

The present research work entitled "Leadership style of the Director and the teaching performance of the I.E. heart of Jesús of Vegueta ", whose main objective was to identify the style of leadership exercised by the director and its relationship to the teaching performance from the heart of Jesus Vegueta educational institution and as a general hypothesis was the leadership style that the director exercised influences the teaching performance of educational institution heart of Jesus Vegeta. The methodological research design is transactional or transverse type of methodological design is exploratory, descriptive and correlational reviewed, described and I relate variables. Population and sample was comprised of 38 students of the educational institution, heart of Jesus. Is used the techniques of observation and interview with their respective instruments in the collection of data. The analysis of the information collected in the form of numerical data. Analysisprocessing

Keywords: Leadership, style and performance

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación “Estilo de liderazgo del Director influye en el desempeño docente de la Institución Educativa Corazón de Jesús Vegueta”, se llevó a cabo en el distrito de Vegueta provincia de Huaura departamento de Lima y está estructurado en 6 capítulos

El CAPITULO I, en el cual tenemos El “problema de investigación” de acuerdo con sus respectivos componentes: Planteamiento del Problema, Formulación del Problema, justificación, limitaciones, antecedentes y los objetivos.

El CAPITULO II, se menciona las Bases Teóricas donde se describe cada variable de la investigación

El CAPITULO III, trata sobre El marco metodológico con sus respectivos componentes, hipótesis, tipo de estudio, diseño de estudio, población y muestra, método de investigación, técnica e instrumentos de recolección de datos y método de análisis de datos.

El CAPÍTULO IV, Tenemos en cuenta los resultados y procesamiento de datos.

CAPÍTULO V, Discusión de la investigación

CAPÍTULO VI, Cuenta con las conclusiones y sugerencias

Las referencias bibliográficas por fuentes primarias como son las enciclopedias, textos, revistas, etc., secundarias como tesis monográficas, artículos científicos, fuentes terciarias como fuente electrónica.

Los anexos consideramos la matriz de consistencia, matriz de datos, instrumento de recolección de dato

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (Guerrero, 2013)

Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes. Esta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa, sin embargo, los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela. Por lo que podemos afirmar

que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es potente. Desde la actual gestión del Ministerio de Educación, se asume como política priorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados; en este contexto, es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados. El principal instrumento de este sistema lo constituye el Marco del Buen Desempeño del Directivo, cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta, tanto las tendencias internacionales, como los avances existentes en nuestro país respecto al enfoque por resultados con soporte en los desempeños. Para garantizar una visión común de lo que significa ser un líder escolar, es indispensable contar con una definición clara de sus roles y responsabilidades. Esta descripción debe basarse en aquellos roles que generan un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje; así como estar enfocada en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de los docentes buscando garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes. Es indudable que ésta definición, se concibe en un contexto de reforma; que demanda al sistema generar condiciones para que se produzca el cambio; y al líder escolar, la preparación para afrontar la complejidad de dicha reforma; variables que serán atendidas como parte de la estrategia de implementación. (MINEDU, 2017)

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo influye el estilo de liderazgo del Director en el desempeño docente de la Institución Educativa Corazón de Jesús de Vegueta – 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿Cuáles son las características predominantes del estilo de liderazgo del Director y cómo influye en el desempeño docente en la Institución Educativa Corazón de Jesús de Vegueta?
- b. ¿Cuál es el estilo de liderazgo adecuado que eleva el desempeño docente de la Institución Educativa Corazón de Jesús de Vegueta?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar cómo influye el estilo de liderazgo del Director en el desempeño docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar las características predominantes de estilo de liderazgo del Director y cómo influye en el desempeño docente en la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta .
- b. Analizar el estilo de liderazgo adecuado que eleva el desempeño docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta.

1.4 Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación es muy importante porque da conocer la magnitud de la influencia, del estilo de liderazgo del Director de la Institución Educativa Corazón de Jesús de Vegueta; su influencia en el desempeño del docente a la vez permitirá analizar el estilo de liderazgo adecuado para lograr un mejor

desempeño del docente lo cual repercutirá en el rendimiento académico de los estudiantes también alcanzarán lograr mejores resultados a nivel de gestión educativa.

1.5 Delimitaciones del estudio

1.5.1. Delimitación del contenido

- Campo: Social Educativo
- Área: liderazgo y desempeño docente
- Aspecto: Estilos de liderazgo y nivel de desempeño
- Tema: Clasificación de los estilos de liderazgo y la importancia del desempeño docente

1.5.2. Delimitación espacial

La presente investigación se llevó a cabo en la Institución Educativa Corazón de Jesús ubicado en el distrito de Vegueta.

1.5.3. Delimitación temporal

Esta investigación se desarrolló en los dos primeros trimestres del año 2017

1.6 Viabilidad del estudio

El presente estudio fue viable porque la institución educativa autorizó que se realice la investigación, con la finalidad de mejorar la calidad educativa como consecuencia de un buen estilo de liderazgo y desempeño docente, en cuanto al tiempo que se empleará tanto para el traslado como para realizar las diferentes recopilaciones de datos son factibles, en consecuencia, los recursos económicos como humanos estuvieron al alcance de la investigador, asegurando así el desarrollo de un proyecto de tesis planteado con la rigurosidad que exige la investigación científica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Según (Uribe, 2005) El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Tuvo como objetivo analizar el liderazgo en la construcción de la cultura escolar llegando a las siguientes conclusiones considerando el variado y complejo contexto escolar latinoamericano, las bases conceptuales que nos muestran la tendencia a un tipo de organización fundado en el aprendizaje de sus comunidades, con estructuras y formas más participativas de gestión y, las reiteradas evidencias de que el factor liderazgo es determinante en la creación de culturas de calidad, se hace evidente que tanto directivos como profesores deberán desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos. No será una vía sin complejidades, ya que implica un cambio significativo en la cultura organizacional. Para ambos, el logro de asumir el desafío con un buen desempeño no sólo dependerá de su voluntad o por el mandato de otros, sino en gran medida por el alto grado de competencias y habilidades profesionales que serán necesario desarrollen.

Para (Uribe Briceño, 2007) Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. Cuyo objetivo principal fue analizar el liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar concluye que La acumulación de conocimiento sobre liderazgo en directivos escolares, los diseños de competencias implementados y la aplicación de un Modelo de Gestión Escolar nos permiten concluir en esta etapa:

1. El director(a) y su equipo directivo son claves a la hora de definir estrategias de mejoramiento educativo.

2. El trabajo con directivos es estratégico en la medida que se quiera aplicar una política de más autonomía de gestión institucional y pedagógica en las escuelas.

3. Hay que definir cuál es el tipo o los tipos de liderazgos más adecuados para escenarios distintos y en vista de procesos de reforma curricular. ¿Escuelas autónomas requieren un mismo liderazgo que escuelas de gran vulnerabilidad y con sistemas de gestión y resultados críticos?

4. Hay que investigar y describir en términos de competencias los roles de cada uno de los miembros de los equipos directivos y la forma de complementariedad necesaria para conformar equipos efectivos.

5. Debemos seguir profundizando en conocer con precisión cuales son las competencias directivas que refuerzan el liderazgo y promueven la eficacia escolar.

6. Los sistemas educativos deben orientar el desarrollo profesional de los directivos y en particular deben cuidar la calidad de su formación continua asociada a competencias profesionales.

(Murillo Torrecilla, 2013)). En su tesis La distribución del tiempo de los directores de escuelas de educación primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. Tuvo como objetivo identificar y analizar la distribución del tiempo de los directores de educación primaria en América Latina . Para ello se realizó una explotación de la base de datos del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) de la UNESCO, lo que supone que se obtuvieron informaciones de 2.580 directivos de 16 países de América Latina. Los resultados apuntan, en primer lugar, a que sólo el 57,7% de los directivos de la región tienen una dedicación a tiempo completa a la escuela y que el 80% de la misma es para tareas directivas y el 20% para docencia directa en el aula. Profundizando en el reparto del tiempo directamente ligado a la gestión, los directivos dedican un promedio del 25% de su tiempo a tareas administrativas, un 16% a actividades relacionadas con el Liderazgo instructivo y otro 16% a tareas de Supervisión y asesoramiento a docentes, pero con una importante variabilidad entre países. También se encontró que la edad del director, el tamaño de la escuela y la situación de la zona en que se localiza son factores que inciden en dicha distribución. Por último, el porcentaje de tiempo dedicado por los directivos a tareas de liderazgo pedagógico incide positivamente en el desempeño de los estudiantes de esa escuela. Todo ello lleva a pensar en que es necesario reformular

las políticas sobre la dirección escolar en América Latina, descargando a los directivos de tareas administrativas para posibilitarles dedicarse a actividades relacionadas con el liderazgo pedagógico

(Parra Rivas, 2011) En su tesis “Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes” objetivo general fue identificar las funciones del director como líder transformacional en el cumplimiento de las actividades escolares concluye que el 3,71 % de los docentes señalaron que el personal directivo siempre guía las actividades a realizar por los docentes. De igual manera, casi nunca orienta el trabajo a ejecutar. Con ello, estos consideran que no es reconocido el cumplimiento de las actividades que desarrollan, ni son actualizados ni motivados. Manifiestan, además, que casi nunca son supervisados ni tomados en cuenta al momento de dar las informaciones sobre el trabajo a ejecutar, ocasionando con ello incertidumbre por falta de información. Análogo a ello, consideran los docentes que el directivo casi nunca desarrollan la función de líder transformacional sino autocrático.

(Weinstein, 2009) En su trabajo de investigación “Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena.” Tuvo como objetivo analizar el liderazgo directivo pendiente de la reforma educacional y llegó a la conclusión que debiera tener en la fijación de estándares de desempeño directivo y su medición periódica una de sus tareas imprescindibles, de cuyos resultados deberán surgir estrategias de apoyo y desarrollo profesional que respondan a las necesidades reales de cada institución. Es importante recalcar los beneficios que debiera reportar al sistema la creación de redes de intercambio y aprendizaje entre equipos directivos de distintos establecimientos, en particular cuando ellos responden al mismo sostenedor. ¡Estas redes debiesen posibilitar un modo de gestión diferente del actual, permitiéndose un diálogo de profesionales con desafíos similares y aprovechándose las fortalezas diferenciadas y tantas veces complementarias! - de los distintos equipos directivos.

(Martínez, Chaires, Guadalupe Iván Guevara-Araiza Albertico Valles, Ornellas, María Manuela) en su trabajo de Investigación “El desempeño Docente y la calidad

Educativa” publicada en la Revista Ra Ximhai de la Universidad Autónoma Indígena de México, cuyas preguntas de investigación fueron:

¿Qué relación hay entre el desempeño docente y la calidad educativa desde el enfoque inputs? ¿Qué factores influyen en la calidad educativa? ¿Qué definiciones tienen los docentes sobre calidad educativa? ¿Qué relación hay entre el desempeño docente y el rendimiento de los alumnos en las evaluaciones estandarizadas nacionales? ¿Qué factores influyen en un buen desempeño docente, de acuerdo a los profesores?

Llegan a los siguientes resultados:

1. Escuela. Los docentes consideran que esta debe contar con un buen líder, en este caso el director, quien deberá mantener una comunicación eficiente con los docentes y padres de familia, para involucrarlos en el trabajo colaborativo. También creen indispensable que la institución, partiendo de las necesidades encontradas en una evaluación diagnóstica, construya un plan anual o ruta de mejora, donde se especifiquen objetivos y metas que se pretenden alcanzar. Pero ven necesario llevar a la práctica las acciones planeadas y tener un seguimiento continuo, porque el simular no conducirá al logro de lo plasmado, ni a la calidad educativa.

2. Docente. Los profesores indican que este es un actor de suma importancia para el logro de la calidad educativa, debido a que son los que están en contacto directo con los alumnos durante la jornada escolar, así como en comunicación con los padres de familia. Son el vínculo entre los diferentes actores del proceso educativo. Creen necesario contar con profesionistas que presenten perfil docente, que estén en constante preparación, permitiendo conocer, aplicar y dominar el programa de estudios vigente, así como que tengan el dominio completo de las diferentes tareas que realice en su puesto, además de contar con el plan anual de su grupo, que se integrará al plan escolar y servirá como referente para abatir las debilidades encontradas.

3. Padres de familia. Los encuestados piensan que es un momento de la historia educativa en que se necesita establecer un diálogo con ellos, con el fin de concientizarlos sobre la calidad de su labor como padre de familia, y así emprender un trabajo colaborativo que beneficiará a los alumnos. Esperan que dejen de considerar a las escuelas como guarderías, mientras ellos laboran o atienden asuntos personales, descuidando la atención física, sentimental y mental por lo material.

4. Las autoridades de los tres órganos de gobierno. Factor que debe unirse al trabajo colaborativo de las instituciones escolares, dejando a un lado el papel de fiscalizador de los docentes, para pasar a ser un gestor en pro de las escuelas y de los alumnos. Los

docentes enfatizan que solo por resultados en pruebas estandarizadas que se aplican a los alumnos, una institución no puede ser considerada como de alta o baja calidad, sobretodo en exámenes estandarizados como los que se venían aplicando en años anteriores, ya que no consideran el contexto o las necesidades de cada alumno.

2.1.2 Investigaciones nacionales

(Rincon Chahuillo, 2005) Efectuó un estudio de investigación acerca de la “Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas “el objetivo de la investigación fue identificar la relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño docente con una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de los 9 colegios que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y alumnos en cada colegio. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos. El mayor número de muestras de docentes y alumnos siendo de la I.E. Juan Espinoza Medrano. El estudio se realizó en el Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas en la cual en el resultado de su investigación el autor llega a las siguientes conclusiones: 1. Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas. 2. Se ha hallado que en las instituciones educativas del valle del Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas. 3. Finalmente respecto al desempeño de los docentes la investigación concluye que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

(Rodríguez-Gonzalo, 2009) Realizó la investigación sobre la “Percepción de los Estudiantes de Enfermería sobre los Estilos de Liderazgo de los docentes del

departamento académico de enfermería de la UNMSM diciembre 2005”; trabajó con una muestra de 147 estudiantes obtenida mediante el muestreo probabilística estratificado aleatorio simple de los 5 años de estudios del universo de 490 estudiantes de enfermería. 1. Que existe un porcentaje considerable (53%) de estudiantes que tienen una percepción desfavorable sobre los estilos de liderazgo de los docentes del D.A.E. 2. Ello, está relacionado a que el docente demuestra desinterés por la participación del estudiante, indiferencia ante las situaciones difíciles que este atraviesa o es rígido ante esta situación, hace diferencia en su trato con el estudiante, es desatento, mantiene una mala comunicación, impone su criterio o forma de pensar, es indiferente al desarrollo de las fortalezas y/o potencialidades, y permanentemente insiste en los errores de los estudiantes. 3. También concluye que existe un gran porcentaje de estudiantes que considera desfavorable las características de los estilos de liderazgo de los docentes como 74% en comunicación, 58% en relaciones interpersonales, 72% al trabajo en equipo y 71% en el desarrollo de potencialidades.

(Mansilla Garayar, 2007) efectuó un estudio de investigación acerca de la “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos; trabaja con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores (3) que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65% del universo de padres), 11 profesores (46% del universo de docentes), y 78 estudiantes (65% del universo de estudiantes). En la investigación se llega a las siguientes conclusiones: 1. En los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logro 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. 2. El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logro 22 puntos considerado como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. 3. El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo. 4. El año 2005 fue calificada la gestión del director D3 por los estudiantes con un puntaje de

62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio, los directores D3 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente. Los padres de familia calificaron la gestión de los tres directores que laboraron del 2001 al 2005. Habiendo logrado el director D3=59.21 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En comparación del director D1=30 puntos y D2=29.29 puntos considerado moderado y bajo respectivamente.

(Osorio, 2006)), realizó el estudio de investigación sobre “El desempeño docente y el rendimiento académico en formación especializada de los estudiantes de matemático y física de las facultades de educación en las universidades de la sierra central del Perú”; trabaja con una muestra que se ha considerado de la totalidad de docentes (29 docentes) y una parte de alumno del V, VII, y IX ciclo de las 3 universidades en estudio (universidad Nacional del Centro, Universidad Daniel Alcides Carrión y Universidad Nacional de Huancavelica), siendo la técnica de muestreo la circunstancial en grupos ya formados. Siendo la muestra en total 212 alumnos (100 alumnos de la Universidad Nacional del Centro, 62 de la Universidad Daniel Alcides Carrión y 50 de la Universidad nacional de Huancavelica). De la investigación realizada se llega a las siguientes conclusiones:

1. El desempeño de los docentes de Matemática y Física de las Facultades de Educación en las tres universidades es en promedio buena ya que obtienen 14,56 puntos como producto de los datos proporcionados por los estudiantes, docentes, y jefes de departamento mediante encuestas de dominio tecnológicos, científicos, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos en la que obtienen 13.36, 14.62, 15.28, 14,25 y 14.73 puntos respectivamente.

2. El rendimiento académico de los estudiantes de la especialidad de matemática y física de la facultad de educación de las tres universidades es en promedio deficiente porque obtienen 07.15 puntos obtenida de la prueba de conocimientos aplicada sobre matemática.

3. El coeficiente de Correlación entre los conocimientos en matemáticas y física y el rendimiento académico en formación especializada según las actas promocionales de los estudiantes de la especialidad de matemática y física de las facultades de estas tres universidades es 0,78; la cual demuestra que existe una alta correlación donde los resultados de las pruebas de conocimiento muestran el

deficiente nivel de rendimiento académico en la que se encuentran los estudiantes de estas tres universidades.

4. El desempeño del docente universitario de matemática y física se relaciona significativamente con el rendimiento académico en formación especializada de estudiantes de la especialidad de matemática y física de las facultades de educación debido a que en la universidad donde hay un mejor desempeño docente hay un mejor rendimiento académico. En la prueba de correlación múltiple se obtiene $r=0,37397$.

(Sorados, 2010) en una investigación descriptiva correlacional se propuso determinar la relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa. Se afirma con un 95% de probabilidad 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 en el 2009. Se asumió como población alumnos, docentes, trabajadores y directores de tres centros escolares, tomándose una muestra intencional de 20 sujetos. Los instrumentos del estudio fueron ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada. La prueba de correlación de Pearson arrojó un $r = .949$ siendo la dimensión pedagógica del liderazgo directivo la que más se relaciona con la calidad de la gestión educativa, se observó una correlación parcial significativa de $r = .937$. Por otra parte, la dimensión institucional es la que menos se relaciona con la gestión educativa pues se obtuvo una correlación parcial directa de $r = .461$.

(Rivera, 2008) en su tesis doctoral sobre el liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín afirma que existe una correlación altamente significativa ($r = .983$) entre estos dos aspectos. Empero, el objetivo de la investigación fue determinar la influencia del liderazgo en la gestión directiva. Este estudio básico con diseño descriptivo correlacional considera una muestra de nueve directores y aplica un cuestionario para medir la variable liderazgo y una escala de evaluación en la medición de la gestión. Se consideran una prueba binomial para una proporción y la toma del coeficiente de correlación de Spearman en la prueba T de Student. En una conclusión específica, se determina la elevada correlación ($r = .829$) entre el liderazgo directivo y la competencia gerencial.

(Zela, 2008) en su tesis de maestría que trató sobre el liderazgo y la calidad educativa en las escuelas secundarias de la provincia de Lampa (Puno) buscó determinar una relación estadísticamente significativa entre estas variables. En este estudio básico descriptivo se tomó en cuenta una muestra de 20 directores de instituciones educativas del nivel secundario; obteniéndose en la aplicación de dos cuestionarios que el liderazgo participativo se encuentra en el 60% de la muestra, mientras que el 40% presenta mayor liderazgo consultivo. Sin embargo, en la práctica, el líder emplea los cuatro estilos de liderazgo de acuerdo con la tarea que se ejecuta, las personas y la situación. Esto contrastó abiertamente con el nivel de calidad que brindaban los centros de estudio, el cual resultó ser insatisfactorio o deficiente. Se arribó a la conclusión que existe un bajo nivel de correlación lineal positiva entre el liderazgo del director y la calidad educativa ($r = .390$). En otro contexto educacional, pero examinando el tema del liderazgo directivo, Gutiérrez (2008) pretendió en su tesis determinar la influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la especialidad de historia y geografía. Se utilizó una metodología cuantitativa básica transversal con un diseño descriptivo correlacional. La muestra a la que se le aplicó el cuestionario cerrado siguiendo la técnica de las encuestas se compuso de 45 alumnos y 10 docentes de una población total de 60 estudiantes y 70 docentes. Se obtuvo como resultados la existencia de influencia significativa de la estructura curricular, el estilo de liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de su centro escolar.

Martínez Ruiz Sandra Isabel y Laurin Garcia Jorge Luis en la revista elaborado en el congreso Nacional Educativo de San Luis de Potosi (2017), hace una aproximación al concepto de desempeño docente y una Revisión conceptual sobre su delimitación, cuya temática general es Política y Gestión de la Educación y su Evaluación, la Ciencia y la Tecnología, en ese sentido lo que me lleva a citar parte de sus apreciaciones que nutre el marco del Desempeño Docente que abordo en mi tesis y que en la noción general conceptual “El desempeño docente es un concepto que se construye de acuerdo a múltiples aspectos que lo determina”. De forma tal, cuando se aborda el termino de desempeño se hace alusión a una acción que en este caso en particular corresponde a las acciones o practicas inherentes a la profesión docente; por lo tanto, según la misma fuente

se trata de fortalecer el concepto de Desempeño Docente y se afirma: “ El proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad Social para articular relaciones significativas entre los componentes que impactan en la formación de los alumnos, participación en la gestión educativa, fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales para promover en los estudiantes aprendizajes ,desarrollo de competencias y habilidades para la vida.

(Castro 2015:265) Otra noción que resulta interesante resaltar es: “El Desempeño Docente se valora en términos de movilización de recursos intelectuales profesionales para utilizar determinados objetos de aprendizaje mediante metodologías didácticas pertinentes con profesionalismo ético en un contexto definido

2.2 Bases teóricas

El perfil del directivo

Según el estudio de (Weinstein, 2009) en un estudio de la Universidad Alberto Hurtado (2008) validó en las bases de datos MINEDUC para los años 2005 y 2006 la información sobre directivos de 7.137 establecimientos subvencionados, lo que posibilita una descripción de su perfil que, si bien no es del todo exhaustiva, [17] si es confiable. En la cual afirma:

Una primera característica es que la distribución general de los directores es equivalente entre hombres (3.637) y mujeres (3.625), aunque ello cambia al analizarla por dependencia. Así los establecimientos municipales tienden a contar con más directores varones (2.463 v/s 1.493 mujeres), mientras que en el caso de los establecimientos particulares subvencionados dicha proporción se invierte, predominando las directoras mujeres (2.132 v/s 1.174 varones). [18] Si se observa la distribución por género entre los otros integrantes del equipo directivo, se puede visualizar que se mantiene la misma tendencia (predominio

masculino en los municipales, femenino en los particulares subvencionados), con la excepción de los Jefes de las Unidades Técnico-Pedagógicas (UTP), rol femenino por excelencia. Así 67.9% de las UTP son encabezadas por mujeres en el sector municipal y 73.1% lo hacen en el sector particular subvencionado. Otro rasgo relevante es la edad, teniendo los directores una edad promedio de 52.6 años. Esta edad promedio es homogénea entre las distintas regiones del país y es superior a la de los docentes. De igual manera hay bastante cercanía entre la edad promedio por género, aunque la edad de los directores varones (53.7 años) es algo mayor que la de las directoras mujeres (51.5 años). No acontece lo mismo por dependencia, existiendo una diferencia relevante: los establecimientos municipales son dirigidos por directores de mayor edad promedio (55.9 años) que los particulares subvencionados (49.3 años). Esta diferencia se replica en prácticamente todas las regiones del país. Cuando se agrega a esta información el promedio de antigüedad de los directores, la distancia se extrema más: así el promedio de años de antigüedad, en tanto docentes, de los directores en el sector municipal supera en casi 10 años el del sector particular subvencionado (marcan 30.1 años promedio v/s 20.7 años respectivamente).[19] En cuanto a la formación de base de los directores, la abrumadora mayoría tienen algún título en educación, existiendo un pequeño grupo anómalo (no alcanza a

80 de los 7.313 establecimientos considerados) que tiene título en otra área o bien simplemente no tiene título profesional. Si bien el título en el ámbito educacional que predomina es el de educación general básica (4.868 directores de los 7.313 establecimientos lo poseen), nuevamente se produce una distinción importante de acuerdo a la dependencia. Así mientras que el 83.3% de los directores de establecimientos municipales son profesores de educación general básica, en el caso de los establecimientos particulares subvencionados dicha proporción desciende a 46.8% (aumentando proporcionalmente los directores que tienen título en educación media, educación diferencial y educación de párvulos). Adicionalmente al título de profesor, los directores suelen haber seguido cursos de especialización en particular en Administración Educacional. [20] Así información proveniente del SIMCE 2000 respecto de los directores de escuelas municipales mostraba que una gran mayoría de ellos (86%) había cursado estudios de especialización en Administración Educacional, mientras que un grupo minoritario los había realizado en Orientación (5.9%) o en Currículo (1.5%) (MINEDUC, s/f). Además, el propio ministerio del ramo ha constatado que la formación en servicio de los directivos tiende a ser frontal y enciclopedista, desarrollando escasamente las competencias que pudieran repercutir en un mejor desempeño práctico –en particular en lo que refiere al apoyo y guía de la labor de los docentes de aula

(MINEDUC, s/f). El énfasis “administrativista” en este tipo de formación especializada y en la capacitación dice relación con las prácticas que favorecen los directores, en que no suelen privilegiar el ámbito pedagógico. En efecto, en un análisis del uso del tiempo que realizan los directores se constató que 32% lo dedicaban a gestión interna (planificar acciones, realizar evaluación institucional), 24% a administración y control (organizar horario de profesores, definir forma de uso de recursos del establecimiento, preocupación por disciplina, etc.), y 16 % a gestión externa (participar en reuniones con otros directores o con autoridades de educación, relación con comunidad), restando solamente un 28% para gestión pedagógica (monitorear el desempeño docente, estimular evaluación prácticas de docentes, dirigir reuniones de profesores, etc.) (SIMCE 2001). No es de extrañar, entonces, que el “liderazgo pedagógico” sea ejercido (si acaso) por los jefes técnicos de los establecimientos, más que por los directores (OCDE, 2004). Por cierto, esta acción –o inacción– directiva afecta la calidad de los aprendizajes de los alumnos. Así una amplia investigación reciente en escuelas básicas, muestra con claridad como el 50% de las buenas prácticas pedagógicas de los docentes que se producen en los establecimientos se explican por prácticas organizacionales y de gestión directiva que las orientan, monitorean y apoyan –lo que tendería a ocurrir más entre los directivos de establecimientos

particulares subvencionados que en los municipales (Lagos, s/f). Más generalmente debe tomarse nota de la compleja tarea de articulación de intereses institucionales, a menudo contrapuestos, que los directivos deben realizar. En efecto, ellos reciben solicitudes y presiones de las autoridades y supervisores ministeriales, de los sostenedores (sean alcaldes y funcionarios municipales, sean privados con o sin fines de lucro), de los docentes y demás personal del establecimiento, y de los alumnos y sus padres. Lograr equilibrar estas fuerzas y priorizar la dimensión pedagógica en la gestión directiva en este concierto, en el que muchas de las demandas son de otro tipo, es especialmente. (Weinstein, 2009)

Los caminos del liderazgo

Respecto a los caminos del liderazgo (Weinstein, 2009) Este impacto de los directivos sobre la organización escolar se da mediante un conjunto de acciones que ellos realizan con mayor o menor grado de eficacia. Así la calidad del liderazgo directivo se juega diariamente en sus específicas contribuciones al quehacer colectivo, que se originan en los roles de dirección pero que van más allá que su mero cumplimiento funcionario. [5] Una primera dimensión apunta a su capacidad de generar una visión de futuro compartido que sea deseado y atractivo para la institución. No se trata por cierto de “su visión” personal, sino de desencadenar un proceso que permita delinearla en conjunto. Es el establecimiento él que debe

construir una misión, una visión y objetivos estratégicos a alcanzar en el tiempo, que permitan que no se funcione por inercia o rutina. Este “norte claro” movilizará las energías transformadoras de la institución, creando expectativas a lograr para profesores, alumnos y padres –especialmente si es que responde a un anhelo compartido y ha sido construida participativamente. Esta visión de futuro fijará criterios y estándares a cumplir progresivamente, lo que permitirá ir monitoreando en forma periódica los avances alcanzados, así como las dificultades que han surgido en el camino. La claridad respecto del futuro también permitirá priorizar entre las acciones en curso, distinguiendo aquellas que más aportan al logro de la misión –tema especialmente vigente en momentos en que cambio suele confundirse con activismo, enredándose muchos establecimientos en una multiplicidad de actividades dispersas y de escaso impacto en la calidad.

Para (Fullan, 2001) ha insistido en que el cambio educativo se guía por objetivos morales –como el que todos los niños y niñas sin excepción despliegan al máximo sus potencialidades de desarrollo personal-, y que es esta connotación valorica y ética la que finalmente moviliza de manera perdurable a las comunidades escolares. Para ser convocante, el liderazgo directivo debe considerar claramente esta arista: no bastan las razones técnicas o profesionales ni menos la invocación de la autoridad formal para movilizar a los actores educativos, sino

que estos deben sentirse al servicio de causas mayores que le otorguen sentido a su quehacer cotidiano. Otra dimensión clave refiere a la conducción del trabajo pedagógico del establecimiento, lo que algunos han conceptualizado como “liderazgo pedagógico”. [6] Los directivos deben hacer de esta labor de apoyo y supervisión de los docentes el eje de su labor, relegando a un segundo plano la acción administrativa y/o financiera. Si es en la docencia de aula dónde se juega día a día la calidad de los aprendizajes de los alumnos, entonces los directivos deben asegurarse que dicha docencia está realizándose de la mejor manera posible por el conjunto de los profesores del establecimiento. Ello implica que los directivos deben poseer información permanente de las prácticas de los docentes y de los resultados que están alcanzando en cada uno de los niveles, con cada uno de los cursos y alumnos, de manera de anticiparse a los problemas y hacer las correcciones a tiempo. Asimismo, involucra que ellos busquen un desarrollo profesional permanente de los docentes, de manera de asegurar que están actualizando sus conocimientos y sus métodos de enseñanza – haciendo de paso mucho más atractiva la tarea para los propios docentes considerados, así como profesionales plenos y no como técnicos. (Ruiz Tarragó, 2007) Menciona que esto incluye la asistencia especial y personalizada a los docentes que inician su carrera, a los que provienen de otros establecimientos, a aquellos que

presentan dificultades o desafíos particulares (v.g., cambios curriculares de su sector) en su quehacer. Más precisamente, para que los docentes modifiquen su desempeño en aula deben darse al menos 3 factores: un conocimiento de sus debilidades en las prácticas de aula; un conocimiento –y comprensión- de las buenas prácticas de aula; y una motivación para mejorar su labor (lo que suele involucrar más que incentivos económicos), ámbitos todos en que los directivos pueden y deben hacer una contribución

Para (McKinsey, 2007) esta acción directiva hacia los docentes debe considerar también lo colectivo: la construcción de una “comunidad de aprendizaje” profesional. La posibilidad de una buena docencia no es sólo individual, sino que requiere que el establecimiento fije criterios y estándares comunes para su desempeño –de manera que los profesores compartan un lineamiento general respecto de cómo guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje y cómo relacionarse con los estudiantes.

La existencia de patrones comunes para la planificación o la evaluación del aprendizaje resultan imprescindibles para que exista sinergia y mejora acumulativa desde la perspectiva del alumno. [7] Asimismo la generación de expectativas altas respecto de los logros posibles de alcanzar para todos los alumnos es un valor que debe permear al conjunto del cuerpo docente.

Liderazgo educativo

Para (Murillo, 2006) el liderazgo educativo se conceptualiza de la siguiente manera:

Los directores de los colegios sub directores y jefes de estudios tienen uno de los trabajos más difíciles que se pueda imaginar. En general son empleados públicos, responsables ante numerosos grupos de interés locales y nacionales por ejemplo los padres de manera individual y colectiva presionan a los administradores para que acomoden diversos intereses e ideas referentes a la escolarización dar respuestas esta multitud de intereses encontrados dispersa el trabajo de los directivos de los centros escolares mientras que la primera responsabilidad de los directores de los colegios, sub directores jefes de estudio es velar por la educación de los niños y jóvenes, las demandas de los grupos de presión y políticos externos, que con casi toda probabilidad no entienden lo que piden al docente, al alumno o al administrar de los centros a menudo requieren llevar a cabo tareas que son extremadamente absurdas inconsistentes y a las que hay que dedicar demasiado tiempo que no contribuirán al propósito de la educación.

Según el ministerio de educación del Perú (MINEDU, 2017) el liderazgo educativo se define como:

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las

acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

La gestión escolar, asumida como “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 2000)

También (Pozner, 2000) Tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

Menciona a la vez (Pozner, 2000) que una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.

- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

En este sentido, (Pozner, 2000) menciona que es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial, es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y

no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar.

Estilos de liderazgo

Evaluación de desempeño docente

Según él (MINEDU, 2017) define la evaluación de desempeño docente:

La Evaluación de Desempeño Docente (EDD) busca transformar y mejorar las prácticas de los docentes en sus aulas y escuelas en beneficio de los estudiantes atendidos por el sistema educativo público; por ello, su principal característica es que tiene carácter *formativo*. Para ello, el Ministerio de Educación pone a disposición los criterios e instrumentos de evaluación que serán aplicados para valorar cada uno de los desempeños, de modo que se propicie un ambiente de reflexión profesional sobre la práctica docente. Asimismo, los docentes recibirán retroalimentación específica sobre su desempeño, de modo que puedan reconocer sus fortalezas y oportunidades de

desarrollo. Otra característica de la EDD es que se implementa en *ciclos trienales*. Se aplica una evaluación ordinaria a todos los docentes y únicamente quienes desaproveban pasan a la primera evaluación extraordinaria, luego de haber participado de un programa de desarrollo profesional a cargo del Ministerio de Educación. Quienes no logren superar la primera evaluación extraordinaria, participan nuevamente del programa de desarrollo profesional y pasan a ser evaluados en la segunda evaluación extraordinaria.

Desempeños

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados (MINEDU, 2012a). Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (observación, entrevistas) o cuantitativas (encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición), la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ. (MINEDU, 2017)

Bases filosóficas

2.3 Definición de términos básicos

- a. **Gestión pedagógica e institucional**, identificando características especialmente relevantes como: (1) desarrollo profesional del docente al interior de la escuela, (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación y (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.
- b. **Expectativas y “visión de futuro”**, referida a la confianza que tienen (y transmiten), los directivos y profesores, en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes; lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.
- c. **Planificación rigurosa del proceso pedagógico** en la que se brinda espacio para el aporte individual de los docentes.

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

Estilo de liderazgo del director influye en el desempeño docente de la Institución Educativa Corazón de Jesús de Vegueta – 2017

2.4.2 Hipótesis específicas

- a. la característica predominante del estilo de liderazgo del Director influye en el desempeño docente en la Institución Educativa Corazón de Jesús de Vegueta.
- b. El estilo de liderazgo adecuado eleva el desempeño docente de la Institución Educativa Corazón de Jesús de Vegueta .

2.5 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
ESTILOS DE LIDERAZGO (X)	X1: Los estilos de liderazgo	X1.1. Autocrático
		X1.2. Democrático
		X1.3. Anárquico
	X2: Características predominantes del estilo de liderazgo	X2.1. Las decisiones la toma el Director (Poder
		X2.2. Poca participación de los subordinados
		X2.3. La participación del equipo es estimulada por el líder
X3: Estilo de liderazgo adecuado para la I.E	X3.1 Autocrático	
	X3.2. Transaccional	
	X3.3. Transformacional	
DESEMPEÑO DOCENTE (Y)	Y1: Capacidades pedagógicas	Y1.1. Dominio de los temas
		Y1.2. Capacidad para planificar
		Y1.3. Estrategias metodológicas
	Y2: Responsabilidad en el desempeño de sus funciones	Y2.1. Asistencia y puntualidad
		Y2.2. Actualización permanente
		Y2.3. Participación en las actividades de la institución
	Y3: Resultado de su labor educativa	Y3.1. Rendimiento académico alcanzado por sus alumnos
		Y3.2. Grado de orientación valorativa positiva

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

El diseño aplicado es transeccional o transversal se recolecto información en un solo momento o tiempo único cuyo propósito es describir y analizar las características de los estilos de liderazgo y el desempeño docente (Ruiz, 2012)

3.1.1. Tipo de diseño metodológico de investigación

3.1.1.1. Exploratorio

Porque se examinó un tema o problema de investigación poco estudiado en comunidades rurales o que no ha sido abordado antes; su finalidad es establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables. Se exploraron áreas problemáticas y de carácter socio académico como los estilos de liderazgo y el desempeño docente. (Ruiz, 2012)

3.1.1.2. Descriptiva

Describió el fenómeno social o educativo en una circunstancia temporal y geográfica determinada. Desde el punto de vista cognoscitivo, su finalidad es describir y desde el punto de vista estadístico, su propósito estimar parámetros. Se aprovechó esta investigación con el fin de conocer de manera detallada y concreta el problema de los estilos de liderazgo que existe en la I.E. Corazón de Jesús del Distrito de Vegueta 2017. Considerando las frecuentes características de los estilos

de liderazgo, tipos de liderazgo y en qué medida influyó en el desempeño docente durante el período 2017. (Ruiz, 2012)

3.1.1.3. Correlacional

Tuvo como objetivo describir relaciones entre dos variables en un momento determinado, estudiar la variable estilos de liderazgo que existe en la institución educativa y la variable desempeño docente en la I.E. Corazón de Jesús del distrito de Vegueta (Ruiz, 2012)

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población con la que se trabajó está constituida por 38 estudiantes de la institución educativa Corazón de Jesús Vegueta

3.2.2 Muestra

La muestra será igual que la población.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La encuesta

Esta técnica se aplicó a toda la muestra indicada para conocer y obtener información sobre las variables de Estilos de liderazgo y Desempeño docente. Para la investigación se elaboró como instrumento el cuestionario que, en un conjunto de preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que respondieron el cuestionario de acuerdo al caso. Para el estudio se seleccionó preguntas de selección múltiple.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Seriación: Consistentes en aplicar un número de serie, correlativo a cada encuentro y que permitió tener un mejor tratamiento y control de los mismos.

Codificación: Se elaboró un registro de código donde se asignó un código a cada ítem de respuesta con ello se logró un mayor control del trabajo de tabulación

Tabulación: Aplicación técnica matemática de conteo, se tabuló extrayendo la información ordenándola en cuadro simple y doble entrada con indicadores de frecuencia y porcentaje.

Graficación: Una vez tabulada la encuesta, se procedió a graficar los resultados en gráficas estadísticas.

Una vez obtenidos los datos, se procedió a analizar cada uno de ellos, atendiendo a los objetivos y variables de investigación; de manera tal que se pudo contrastar hipótesis con variables y objetivos, y así demostrar la validez o invalidez de éstas. Al final se formularon las conclusiones y sugerencias para mejorar la problemática investigada

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Objetivo general

Determinar cómo influye el estilo del liderazgo del Director en el desempeño del docente de la Institución Educativa Corazón de Jesús de Vegueta.

Tabla 1

Estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa Corazón de Jesús Vegueta.

	como es el desempeño docente			Total
	bueno	regular	malo	
autocrático	7	2	2	11
	70,0%	10,0%	25,0%	28,9%
democrático	3	7	3	13
	30,0%	35,0%	37,5%	34,2%
estilo de liderazgo del director				
transaccional	0	9	1	10
	0,0%	45,0%	12,5%	26,3%
transformacional	0	2	2	4
	0,0%	10,0%	25,0%	10,5%
Total	10	20	8	38
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: instrumento de recolección de datos

Como se puede observar en la tabla N°1 de los 38 encuestados en la variable desempeño docente Bueno el 70% corresponde a un estilo de liderazgo autocrático. En la variable desempeño docente regular el 45% corresponde a estilos de liderazgo transaccional. Y con respecto a la variable desempeño docente malo el 34.2% corresponde a estilo de liderazgo democrático.

Primer objetivo específico

Determinar las características predominantes del estilo de liderazgo del personal directivo y cómo influye en el desempeño docente en la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta.

Tabla 2
Características predominantes del personal directivo y desempeño docente en la institución educativa Corazón de Jesús Vegueta.

		como es el desempeño docente			Total
		bueno	regular	malo	
cuál es la característica predominante de personal directivo	autocrático	7	4	1	12
		70,0%	20,0%	12,5%	31,6%
	democrático	1	7	4	12
		10,0%	35,0%	50,0%	31,6%
	transaccional	2	9	5	14
		20,0%	45,0%	37,5%	36,8%
Total		10	20	8	38
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: instrumento de recolección de datos

Como se puede observar en la tabla N°2 de los 3 encuestados respecto a variable desempeño docente bueno el 70% menciona que la característica predominante de estilo de liderazgo del personal directivo es el autocrático. Respecto la variable desempeño docente regular el 45% refiere que la característica predominante del estilo de liderazgo del personal directivo es el transaccional y en la variable desempeño docente malo el 50% refiere que la característica predominante de estilo de liderazgo del personal directivo es el democrático.

Segundo objetivo específico

Analizar el estilo de liderazgo adecuado que eleva el desempeño docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta.

Tabla 3
Estilo de liderazgo adecuado y desempeño docente de la institución educativa Corazón de Jesús Vegueta.

	como es el desempeño docente			Total	
	bueno	regular	malo		
cuál es el estilo adecuado	autocrático	2 20,0%	0 0,0%	2 25,0%	4 10,5%
	democrático	0 0,0%	7 35,0%	0 0,0%	7 18,4%
	transaccional	1 10,0%	0 0,0%	1 12,5%	2 5,3%
	transformacional	7 70,0%	13 65,0%	5 62,5%	25 65,8%
	Total	10 100,0%	20 100,0%	8 100,0%	38 100,0%

Fuente: instrumento de recolección de datos

Como se puede observar en la tabla N°3 de los 38 encuestados respecto a la variable desempeño docente bueno el 70% refiere que el estilo adecuado de liderazgo es el transformacional. En la variable desempeño docente regular el 65% refiere que el estilo de liderazgo adecuado es el transformacional. Y en la variable desempeño docente malo 62.5% refiere que el estilo de liderazgo adecuado es el transformacional.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

a. Formulación de hipótesis

Ht: Estilo del liderazgo del Director influye en el desempeño del docente de la Institución Educativa Corazón de Jesús de Vegueta.

H0: Estilo del liderazgo del personal directivo no influye en el desempeño del docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta.

b. El nivel de significancia

Para el caso del problema se asume el valor del 5%, este valor me determina el valor crítico, ubicado en la tabla Ji Cuadrado

$$(\chi^2_{(f-1)(c-1) gl}) = (\chi^2_{(3-1)(3-1) gl})$$

$$(\chi^2_{(4) gl}) = 9.488$$

c. El estadístico

La fórmula estadística Chi cuadrado cuya fórmula estadística es

$$\chi^2 = \sum (oi - ei)^2 / ei = 30.265$$

Oi = Valor observado producto de las encuestas

ei = Valor esperado en base a las encuestas

χ^2_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Chi Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante

$\chi^2 T (kn)$ = Valor del estadístico obtenido en la tabla estadística de Chi Cuadrado.

K = Filas, r = columnas, gl = grados de libertad

d. Toma de decisión

Tabla 4
pruebas de Chi Cuadrado de estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa Corazón de Jesús Vegueta.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,356 ^a	6	,026
Razón de verosimilitudes	12,088	6	,060
Asociación lineal por lineal	5,772	1	,016
N de casos válidos	38		

Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos: $X^2 = 14.356$, con 6 grados de libertad y $P = 0.026$ se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis de investigación: Estilo del liderazgo del Director influye en el desempeño del docente de la Institución Educativa Corazón de Jesús de Vegueta – 2017, lo cual ha sido contrastada mediante la Prueba Chi Cuadrado, utilizando el software estadístico SPSS, versión 21 de prueba, para lo cual se adjunta las evidencias conformadas por la Tabla de Contingencia N° 22 y el resultado de la prueba Chi cuadrado.

Primera Hipótesis

a. Formulación de hipótesis

Ht: Las características predominantes del estilo de liderazgo del director influyen en el desempeño docente en la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta.

H0: Las características predominantes del estilo de liderazgo del personal directivo no influyen en el desempeño docente en la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta.

b. El nivel de significancia

Para el caso del problema se asume el valor del 5%, este valor me determina el valor crítico, ubicado en la tabla Ji Cuadrado

$$(\chi^2_{(f-1)(c-1) gl}) = (\chi^2_{(3-1)(3-1) gl})$$

$$(\chi^2_{(4) gl}) = 9.488$$

c. El estadístico

La fórmula estadística Chi cuadrado cuya fórmula estadística es

$$\chi^2 = \sum (oi - ei)^2 / ei = 30.265$$

O_i = Valor observado producto de las encuestas

e_i = Valor esperado en base a las encuestas

χ^2_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Chi Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante

$\chi^2_T(kn)$ = Valor del estadístico obtenido en la tabla estadística de Chi Cuadrado.

K = Filas, r = columnas, gl = grados de libertad

d. Toma de decisión

Tabla 5
Pruebas de Chi cuadrado de Características predominantes del estilo de liderazgo y el desempeño docente de la Institución Educativa Corazón de Jesús Vegueta.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,924 ^a	6	,244
Razón de verosimilitudes	9,929	6	,128
Asociación lineal por lineal	6,666	1	,010
N de casos válidos	38		

Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos: $X^2 = 7.924$, con 6 grados de libertad y $P = 0.244$ se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis de investigación: Las características predominantes del estilo de liderazgo del Director influye en el desempeño docente en la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta, lo cual ha sido contrastada mediante la Prueba Chi Cuadrado, utilizando el software estadístico SPSS, versión 21 de prueba, para lo cual se adjunta las evidencias conformadas por la Tabla de Contingencia N° 22 y el resultado de la prueba Chi cuadrado.

Segunda Hipótesis

a. Formulación de hipótesis

Ht: El estilo de liderazgo adecuado eleva el desempeño docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta.

H0: El estilo de liderazgo adecuado no eleva el desempeño docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta.

b. El nivel de significancia

Para el caso del problema se asume el valor del 5%, este valor me determina el valor crítico, ubicado en la tabla Ji Cuadrado

$$(\chi^2_{(f-1)(c-1) gl}) = (\chi^2_{(3-1)(3-1) gl})$$

$$(\chi^2_{(4) gl}) = 9.488$$

c. El estadístico

La fórmula estadística Chi cuadrado cuya fórmula estadística es

$$\chi^2 = \sum (oi - ei)^2 / ei = 30.265$$

O_i = Valor observado producto de las encuestas

e_i = Valor esperado en base a las encuestas

χ^2_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Chi Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante

$\chi^2 T (kn)$ = Valor del estadístico obtenido en la tabla estadística de Chi Cuadrado.

K = Filas, r = columnas, gl = grados de libertad

d. Toma de decisión

Tabla 6
Estilo adecuado de liderazgo y el desempeño docente en la institución educativa Corazón de Jesús Vegueta.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,579 ^a	6	,050
Razón de verosimilitudes	10,498	6	,105
Asociación lineal por lineal	,094	1	,760
N de casos válidos	38		

Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos: $X^2 = 12.579$, con 6 grados de libertad y $P = 0.050$

se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis de investigación: El estilo de liderazgo adecuado eleva el desempeño docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta, lo cual ha sido contrastada mediante la Prueba Chi Cuadrado, utilizando el software estadístico SPSS, versión 21 de prueba, para lo cual se adjunta las evidencias conformadas por la Tabla de Contingencia N° 22 y el resultado de la prueba Chi cuadrado.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Estilo de liderazgo y desempeño docente

Teóricamente los estilos de liderazgo es la forma o manera como un líder logra objetivos trazados y conduce una institución siempre buscando el bien común según (Goleman, 2000) existe 6 tipos de estilos de liderazgo de los cuales en la realidad de la institución educativa Corazón de Jesús de Vegueta predomina el estilo de liderazgo autocrático con un 70% y un $\alpha = 0.026$ este tipo de liderazgo se ve reflejado cuando el director no soluciona los problemas de la institución con imparcialidad, desautoriza a los encargados de las comisiones de trabajo genera un clima de miedo e inseguridad y en otras ocasiones para tener mayor aceptación tolera la impuntualidad y el incumplimiento y considera innecesario el reconocimiento a los educandos por su esfuerzo.

Según (Mejía, 2005) Las investigaciones describen a los profesores como personas inscritas dentro de un sistema especial y específico, que los hace tener ciertas características similares. Siguiendo esta línea, se puede aducir, según las investigaciones (Turnipseed y Turnipseed, 1992; Ostroff y Rothausen, 1997; Valecillos 1996 y Hoy, Smith y Sweetland, 2003) que las y los educadores son personas con una alta susceptibilidad para la percepción de situaciones de control y autoritarismo, y que frente a estas realidades reaccionan negativamente. Por el contrario, según las mismas investigaciones, los docentes aceptan y recompensan a líderes que tienen una perspectiva de su ejercicio más abierta, es decir, jefes que son amistosos y considerados con sus colaboradores.

Si comparamos con el presente estudio se demuestra que como el director de la institución educativa practica un liderazgo autocrático este daña la gestión, el clima

institucional y la forma de conducir debido a que los docentes son muy susceptibles en las situaciones de control y autoritarismos ejercidos por el director.

Características predominantes del estilo de liderazgo del personal directivo y el desempeño docente

Teóricamente las características predominantes de los estilos de liderazgo son muy importantes y no solo se debe adoptar un estilo de liderazgo en los directivos sino un conjunto de estilos que permitan el desarrollo de la institución en la realidad en la institución educativa Corazón de Jesús de Vegueta se encuentra predominante el estilo de liderazgo autocrático con 70% y un $\alpha=0.128$ por lo cual se observa que los directivos asumen una actitud autoritaria, no se sienten satisfechos con el desempeño de sus docentes y no solucionan adecuadamente los conflictos que suceden la institución educativa. Tal vez si practicaran más de un conjunto de estilo de liderazgo de acuerdo al tipo de institución permitirá mejorar el desempeño docente ya que ellos se ven afectados y son sensibles a este tipo de liderazgo autocrático e intolerante y se rehúsan a trabajar bajo este tipo de liderazgo.

Si comparamos nuestra investigación con el de (Murillo, 2006) nos damos cuenta que la experiencia y la investigación han evidenciado que el comportamiento y la actitud de las personas que asumen las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia localidad y el éxito de los procesos de cambio en la escuela de esta forma si queremos que cambie la forma de gestionar y enseñar necesitamos que cambie la forma de ejercer liderazgo.

Estilo de liderazgo adecuado para el desempeño del personal docente

Teóricamente en la actualidad se recomienda la práctica de un conjunto de estilos de liderazgo de acuerdo a la naturaleza de la organización en la realidad en la institución educativa Corazón de Jesús de Vegueta menciona que el liderazgo adecuado para el desempeño docente sería el transformacional con un 70% y un $\alpha=0.050$. Porque permitirá influir y transformar los grupos de trabajo para lograr los objetivos propuestos esto estaría basado en base a la motivación y entusiasmo.

En la institución educativa se necesita personal directivo y docente que sean conscientes de la importancia de la educación y por ello que inicien, impulsen faciliten, coordinen y gestionen el cambio en la institución educativa.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Conclusión general

Estilo del liderazgo del Director influye en el desempeño del docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta, se ha demostrado que predomina el estilo de liderazgo autocrático con un 70% y un $\alpha = 0.026$ este tipo de liderazgo se ve reflejado cuando el Director no soluciona los problemas de la institución con imparcialidad, desautoriza a los encargados de las comisiones de trabajo genera un clima de miedo e inseguridad y en otras ocasiones para tener mayor aceptación tolera la impuntualidad y el incumplimiento y considera innecesario el reconocimiento a los educandos por su esfuerzo.

Primera conclusión específico

La característica predominante del estilo de liderazgo del Director influye en el desempeño docente en la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta – 2017, Vegueta se encuentra predominante el estilo de liderazgo autocrático con 70% y un $\alpha = 0.128$ por lo cual se observa que los directivos asumen una actitud autoritaria, no se sienten satisfechos con el desempeño de sus docentes y no solucionan adecuadamente los conflictos que suceden la institución educativa.

Segunda conclusión específica

El estilo de liderazgo adecuado eleva el desempeño docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta – 2017, el liderazgo adecuado para el desempeño docente sería el transformacional con un 70% y un $\alpha = 0.050$. Porque

permitirá influir y transformar los grupos de trabajo para lograr los objetivos propuestos esto estaría basado en base a la motivación y entusiasmo.

En la institución educativa se necesita personal directivo y docente que sean conscientes de la importancia de la educación y por ello que inicien, impulsen faciliten, coordinen y gestionen el cambio en la institución educativa.

6.2 Recomendaciones

Recomendación general

Al Director, personal directivo, docentes cambiar de percepción sobre el estilo de liderazgo anárquico que practica en la institución educativa para mejorar la gestión, los conflictos y promueva el consenso y toma de decisiones de acuerdo a la realidad educativa mediante el aprovisionamiento de recursos talleres en el más breve plazo.

Respecto al desempeño docente mejorar los niveles a logros destacados mediante el aprovisionamiento de recursos y práctica de un conjunto de estilos de liderazgo en el más breve plazo ya que se ha demostrado que hay una influencia directa del estilo de liderazgo en el desempeño docente.

Primera recomendación específica

Al Director, personal directivo, docentes cambiar el estilo de liderazgo Anárquico que practican para solucionar adecuadamente los conflictos que suceden en la institución educativa y asumir una actitud positiva mediante el aprovisionamiento de recursos y talleres a la brevedad posible respecto a la variable desempeño docente elevar a niveles destacados mediante el aprovisionamiento de recursos y práctica de un conjunto de estilos de liderazgo en el más breve plazo ya que se ha demostrado que hay una influencia directa del estilo de liderazgo en el desempeño docente.

Segunda recomendación específica

Al Director, personal directivo y docentes elevar a su dimensión real la variable estilo de liderazgo adecuado tales como el liderazgo transformacional y su complementación con otros tipos liderazgo con la finalidad de gestionar, conducir hacia lo de los objetivos trazados en la institución educativa mediante el aprisionamiento de recursos a la brevedad posible. Respecto a la variable desempeño docente elevar a su dimensión real mediante el aprisionamiento de recursos y talleres a la brevedad posible ya que se ha demostrado una influencia directa entre las dos variables.



REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. Routledge.
- Goleman, D. (2000). *Estilos de liderazgo*. Harvard Business Review.
- Guerrero, L. (2013). *Gestión pedagógica en el aula: "Clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica de los centros educativos fiscales Abraham Lincoln de la ciudad de Guayaquil y Presidente Tamayo de la ciudad de Sali*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador. , Ecuador.
- Mansilla Garayar, J. A. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución "Inmaculada Concepción"*. Los Olivos, Lima-Perú.
- McKinsey. (2007). *How the world's*. and Company.
- Mejía, A. C. (2005). *Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo*. Revista de Ciencias Sociales, (106-107), 203-215.
- Osorio, A. (2006). : *El desempeño docente y el rendimiento académico en formación*. Lima Peru.
- Parra Rivas, R. (2011). *Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes*. . Año, 2, 54-72.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Argentina: IIPE. .
- Rincon Chahuillo, J. (2005). *Relación entre el Estilo de Liderazgo del*. Tesis Para Optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión, Lima – Perú.
- Rivera, M. (2008). *El liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín. Huancaayo (Perú)*: Junin Peru: Universidad Alas Peruanas (Doctoral dissertation, tesis doctoral).
- Rodríguez-Gonzalo, A. M.-L.-M.-V. (2009). *Liderazgo en grupos de trabajo enfermeros. Percepciones*. Enfermería clínica, 19(4), 206-209.
- Ruiz. (2012). *Metodología de investigación científica*.
- Ruiz Tarragó, F. (2007). *La nueva educación*. Fundación Everis.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

ANEXOS

ANEXO A Matriz de consistencia.....	45
ANEXO B Instrumento de recolección de datos de la variable Estilo de Liderazgo del Director.....	46
ANEXO C instrumento de recolección de datos variable desempeño docente	49
ANEXO D Bases de Datos.....	53



ANEXO A Matriz de consistencia

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA I.E.P CORAZÓN DE JESÚS DE VEGUETA -2017. ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA I.E.P CORAZÓN DE JESÚS DE VEGUETA -2017

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Cómo influye el estilo del liderazgo del Director en el desempeño docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta – 2017?	Determinar cómo influye el estilo de liderazgo del Director en el desempeño del docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta – 2017	Estilo del liderazgo del Director influye en el desempeño del docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta – 2017	Estilos de liderazgo (x)	X1: Los estilos de liderazgo X2: Características predominantes del estilo de liderazgo X3: Estilo de liderazgo adecuado para la I.E	X1.1. Autocrático X1.2. Democrático X1.3. Anárquico X2.1. Las decisiones son tomadas por el jefe, radicando también el centro del poder sobre él X2.2. Poca participación de los subordinados en la definición de los objetivos y demás actividades. X2.3. La comunicación es unilateral. X2.3. La participación del equipo es estimulada por los líderes, por lo que las decisiones son participativas. X2.4. La autoridad del líder conjuntamente con su poder es ejercida con mayor descentralización. X2.5. Se establece una comunicación bilateral entre el líder y el equipo. X2.6. El líder evade la utilización del poder conjuntamente con la autoridad y responsabilidad, por lo que su rol es menor en este estilo. X2.7. Los objetivos, el desarrollo de las actividades y las tareas en general dependen del grupo o equipo. X3.1. Autocrático X3.2. Democrático X3.3. Anárquico Y1.1. Dominio de los temas Y1.2. Capacidad para planificar Y1.3. Estrategias metodológicas Y2.1. Asistencia y puntualidad Y2.2. Actualización permanente Y2.3. Participación en las actividades de la institución Y3.1. Rendimiento académico alcanzado por sus alumnos Y3.2. grado de orientación valorativa positiva	<p>1. Tipo de Investigación metodológica transversal</p> <p>2. Nivel de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descriptivo • Explorativo • Correlacional <p>3. Diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por objetivos <p>4. Población La población está constituida por los 80 docentes del nivel secundario.</p> <p>5. Muestra toda la población</p> <p>6. Técnicas de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Análisis documental. • Revisión documental <p>7. Instrumentos de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha bibliográfica <p>Ficha de encuesta.</p>
a. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo y cómo influyen en el desempeño docente en la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta – 2017?	a. Determinar estilos de liderazgo y cómo influyen en el desempeño docente en la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta – 2017	c. Los estilos de liderazgo influyen en el desempeño docente en la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta – 2017	Desempeño docente (Y)	Y1: Capacidades pedagógicas Y2: Responsabilidad en el desempeño de sus funciones Y3: Resultado de su labor educativa		
b. ¿Cuáles son las características predominantes del estilo de liderazgo del personal directivo y cómo influye en el desempeño docente en la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta – 2017?	b. Determinar las características predominantes del estilo de liderazgo del personal directivo y cómo influye en el desempeño docente en la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta – 2017	d. las características predominantes del estilo de liderazgo del personal directivo influye en el desempeño docente en la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta – 2017				
c. ¿Cuál es el estilo de liderazgo adecuado que eleva el desempeño docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta – 2017?	c. Analizar el estilo de liderazgo adecuado que eleva el desempeño docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta – 2017	e. El estilo de liderazgo adecuado eleva el desempeño docente de la institución educativa corazón de Jesús de Vegueta – 2017				

ANEXO B Instrumento de recolección de datos de la variable Estilo de Liderazgo del Director

CUESTIONONARIO N° 1: ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

A. INTRODUCCIÓN:

Estimado (a) alumno (a), el presente cuestionario es parte del proyecto de investigación titulado “Estilo de Liderazgo del director influye en el desempeño de los docentes de la I.E.P. Corazón de Jesús de Vegeta-2017, tiene por finalidad la obtención de información, acerca del Liderazgo del Director de su Institución Educativa.

Se pide su ayuda para que contestes unas preguntas. No te llevara mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas

Las personas que fueron seleccionados para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumado e incluidos en la tesis profesional, pero nunca se comunicará dato individuales

B. DATOS GENEALES:

1. Sexo: femenino 1 masculino 2

C. INDICACIONES

Este cuestionario es anónimo. Por favor, responde con sinceridad. Lea detenidamente cada ítem. Cada uno tiene posibles respuestas. Contesta a las preguntas marcando con una “X” en un sólo recuadro que, según su opinión, mejor refleje o describa la actuación del profesor de su institución educativa.

La escala de calificación es la siguiente:

1	=	Totalmente en desacuerdo	TED
2	=	En desacuerdo	ED
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	ND
4	=	De acuerdo	D
5	=	Totalmente de acuerdo	TD

Ítems	Enunciado : Los estilos de liderazgo	1	2	3	4	5
1	Soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan dentro de la institución educativa.					
2	Sanciona con imparcialidad a los educandos y otros miembros por las faltas o incumplimiento del reglamento.					
3	Acepta sin problemas las sugerencias					
4	Estimula y motiva permanentemente a todos los educandos por su buen desempeño.					

5	En cuanto a su actitud es honesto y justo					
6	Supervisa personalmente todas las actividades de sus educandos.					
7	Genera un clima de miedo e inseguridad.					
8	Asume proyectos innovadores					
9	Es amigable y cortés en sus relaciones con sus educandos y padres de familia.					
10	Se muestra indiferente frente a los problemas que suceden en la institución.					
11	Asume una actitud autoritaria para resolver problemas.					
12	Es emprendedor.					
13	Se encuentra preparado para desarrollar cambios radicales.					
14	Muestra un estilo anárquico (dejar hacer, dejar pasar).					
15	Motiva permanentemente para el logro de las metas y planes de la institución Educativa					
16	Permite que abusen de su confianza.					
17	Espera que sus alumnos tomen iniciativas a nuevos proyectos o ideas antes que él los haga					
18	Favorece una justa distribución de las actividades entre sus educandos.					
	Ítem: Características predominantes del estilo de liderazgo					
19	Promueve el consenso entre sus educandos y padres de familia.					
20	Generalmente practica una comunicación horizontal de mutuo respeto.					
21	Busca diversas soluciones en equipo considerando a los educandos.					
22	Prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos promoviendo la participación activa de toda la comunidad.					
23	Para tener mayor aceptación de los educandos tolera la impuntualidad e incumplimiento del reglamento.					
24	Acepta los problemas y trabaja con ellos.					
25	Decide él sólo lo que se debe hacer y cómo hacerlo.					
26	Planifica proyectos para satisfacer las expectativas de la comunidad educativa					
27	Delega funciones a los educandos oportunamente.					
28	Es muy exigente académicamente.					
29	Brinda oportunamente asesoría e información clara a los educandos que lo necesitan.					
30	Toma las decisiones de acuerdo a la realidad del aula y que ello permita mayor rendimiento del educando.					
31	Respeto el criterio y opiniones de todos los educandos.					
32	Da libertad a los educandos para tomar decisiones, aunque éstas no sean las más adecuadas.					

33	Es capaz de cambiar la rutina del aula y aprender nuevos procedimientos.					
34	Considera innecesario el reconocimiento a los educandos por su esfuerzo.					
35	Clarifica y consensúa con los educandos las metas y objetivos que se trazan en el aula.					
36	Puede reajustar un proyecto hasta hacerlo viable.					
37	Resuelve un problema solo y sin consultar					
38	Deja que sus alumnos hagan sus actividades como crean más conveniente.					
39	Considera que su manera de actuar motiva el buen desempeño de sus educandos.					
40	Se siente satisfecho, por el desempeño que demuestran sus educandos.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ANEXO C instrumento de recolección de datos variable desempeño docente

CUESTIONARIO N° 2: DESEMPEÑO DOCENTE

A. INTRODUCCIÓN:

Estimado (a) alumno (a), el presente cuestionario es parte del proyecto de investigación titulado “Estilo de Liderazgo del director influye en el desempeño de los docentes de la I.E.P. Corazón de Jesús de Vegeta-2017, tiene por finalidad la obtención de información, acerca del desempeño de vuestros profesores.

Se pide su ayuda para que contestes unas preguntas. No te llevara mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas

Las personas que fueron seleccionados para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumado e incluidos en la tesis profesional, pero nunca se comunicará dato individual.

B. DATOS GENEALES:

1. sexo: Femenino 1 Masculino 2

C. INDICACIONES

Este cuestionario es anónimo. Por favor, responde con sinceridad. Lea detenidamente cada ítem. Cada uno tiene posibles respuestas. Contesta a las preguntas marcando con una “X” en un sólo recuadro que, según su opinión, mejor refleje o describa la actuación del profesor de su institución educativa.

La escala de calificación es la siguiente:

1	=	Totalmente en desacuerdo	TED
2	=	En desacuerdo	ED
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	ND
4	=	De acuerdo	D
5	=	Totalmente de acuerdo	TD

Ítems	I. CAPACIDADES PEDAGÓGICAS	1	2	3	4	5
1	En cada clase demuestra que domina el tema del curso					
2	La forma en que desarrolla su clase ayuda al aprendizaje					
3	En sus explicaciones se expresa bien.					
4	El profesor responde las preguntas en forma clara.					
5	El profesor planifica o prepara su clase.					
6	Tiene en cuenta los saberes previos de los educandos.					

7	Usa los medios y materiales didácticos para el dictado de sus clases: vídeos, paleógrafos, cassetes, etc.					
8	Facilita el aprendizaje con cuadros sinópticos y resúmenes.					
9	En los exámenes y/o prácticas evalúa la comprensión y no la memorización.					
10	Tiene en cuenta las diferencias personales de los alumnos cuando hacen su trabajo.					
11	Colabora a que haya un buen ambiente en el aula					
12	Fomenta y practica valores que contribuyen al desarrollo de los estudiantes.					
13	Motivo a tener una actitud de investigación respecto al curso que enseña.					
14	Promueve que los alumnos piensen por sí mismos.					
15	Fomenta el respeto de los derechos humanos y el cumplimiento de los deberes.					
	II. EMOCIONALIDAD					
16	Consideras que tu profesor se siente realizado al enseñar					
17	Tiene paciencia para enseñar.					
18	Tu profesor es estable en sus emociones y decisiones.					
19	Tiene una actitud positiva de sí mismo.					
20	Actúa con justicia y honestidad.					
21	Manifiesta entusiasmo y buen humor durante la clase.					
22	En general demuestra estar satisfecho con la labor que realiza.					
	III. RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES LABORALES					
23	Inicia y termina puntualmente su clase.					
24	Asiste con puntualidad a la Institución Educativa Superior.					
25	Enseña contenidos actualizados y pertinentes.					
26	Se identifica y participa en todas las actividades que programan en la institución					
27	Su responsabilidad en su desempeño como docente es óptimo					
	IV. RELACIONES INTERPERSONALES					
28	Los alumnos pueden contar con él para lo que necesiten.					
29	Genera espacios para el aprendizaje cooperativo a través de un clima de entendimiento.					
30	Se preocupa por el aprendizaje de todos los alumnos.					
31	Estimula y refuerza la participación de todos.					
32	Te demuestra confianza en las posibilidades de tu aprendizaje con palabras que te den seguridad.					
33	El profesor trata a todos sus alumnos por igual.					
34	El profesor practica la cordialidad con los alumnos, docentes y padres de familia.					
	V. RESULTADOS DE SU LABOR EDUCATIVA					
35	Los alumnos obtienen buenas calificaciones en este curso.					
36	Propicia la realización de control y valoración de lo aprendido, por parejas y de forma colectiva.					
37	Este curso te ha ayudado en tu formación integral y personal.					
38	Se vivencia la práctica de valores en la clase.					

39	En forma general estás satisfecho con el trabajo del profesor de este curso.					
40	El resultado de su labor educativa ha influido en un cambio positivo en tu persona					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ANEXO D Bases de Datos

soluciona	4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	2	4	2	1	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	2	
acepta	4	3	3	2	4	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	5	4	2	4	1	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	
estimula	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	2	5	5	1	4	5	3	3	
actitud	2	4	3	4	4	1	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	3	3	4	4	5	3	3	5	4	3	3	1	3	3	5	5	5	5	2	
supervisa	4	5	2	2	3	5	4	4	4	4	2	5	2	2	4	4	4	3	5	4	2	4	3	4	4	4	1	3	3	2	1	4	4	1	5	4	5	3	
genera	5	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	4	5	2	5	4	3	4	4	5	5	1	3	3	2	3	2	1	1	1	1	1	2	5	4	
asume	3	5	3	2	4	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	4	4	2	3	1	4	4	2	4	2	1	5	1	2	4	4	5	4	4	3	5	4	
amigable	5	4	5	3	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	1	2	5	5	2	5	4	
sanciona	5	5	4	4	3	1	3	3	4	4	1	5	1	1	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2
muestra	1	3	3	3	2	4	2	2	3	3	3	5	3	3	3	5	2	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	1	3	
autoritaria	5	3	3	3	4	1	3	3	5	4	4	3	4	4	4	1	4	4	5	4	4	3	4	1	4	2	4	3	3	1	4	1	4	2	2	4	5	1	
emprendedor	5	3	5	2	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	3	3	1	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	1	4	2	2	2	5	3	
preparado	4	3	3	2	3	1	3	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	3	2	3	3	5	4	4	3	1	5	4	1	1	4	5	5	4	4	1	5	3	
estilo	1	5	5	4	3	3	3	2	3	5	1	3	1	1	4	3	5	3	4	3	3	4	4	4	2	4	1	3	3	1	4	1	5	3	3	1	3	3	
motiva	4	1	2	2	5	5	4	3	3	3	1	4	2	1	3	4	1	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3	2	5	5	3	5	1			
permite	1	3	3	2	2	1	4	4	3	2	2	4	2	2	2	5	3	3	1	2	3	4	2	5	4	2	4	2	3	1	1	3	5	3	3	3	1	2	
espera	4	3	4	4	3	3	2	2	2	3	4	2	4	4	3	2	4	4	3	1	2	4	5	2	3	4	3	4	3	4	4	1	1	5	5	1	5	3	
favorece	1	3	3	2	4	1	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	1	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	2	1	4	4	2	5	3	
consenso	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	5	4	5	5	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	2	4	5	4	4	5	4	2	5	2	2	2	5	1	
generalmente	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	2	5	5	4	4	5	5	3	
busca	2	4	4	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	2	5	5	4	4	5	2	4	5	5	5	4	5	2	

prioriza	2	4	5	2	5	4	4	4	3	4	2	3	1	1	2	5	1	4	5	5	1	4	4	4	3	3	1	4	1	3	4	4	5	3	3	4	3	2	
aceptacion	2	4	3	4	3	1	4	4	2	2	2	4	1	3	2	1	3	3	1	1	1	4	4	4	3	2	2	3	2	1	5	4	4	4	5	1	3		
problemas	2	4	3	2	4	5	3	3	2	3	3	1	3	2	4	3	2	4	4	2	3	3	3	4	5	3	3	4	3	3	4	1	4	4	4	4	1		
decide	3	2	5	4	2	1	4	4	3	2	2	3	1	2	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4	2	3	5	4	1	5	3	3	4	5	5	4	4	3	
planifica	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	2	5	3	4	4	3	1	3	2	4	3	3	3	4	4	4	1	3	4	5	4	4	4	3	5	4	
funciones	3	2	3	2	3	4	4	4	2	3	5	2	5	1	2	3	4	4	3	3	1	4	4	4	3	3	5	4	3	3	3	3	5	3	3	5	1	3	
exigente	3		5	2	4	1	3	3	2	2	1	3	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	5	3	1	1	3	4	2	
brinda	3	2	5	2	4	5	2	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	5	3	5	4	3	3	5	5	3	
decisiones	2	1	5	2	4	1	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	3	5	5	1	
respetar	2		5	4	4	2	4	4	4	4	5	3	5	5	3	5	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	4	5	4	5	3	4	1	2	2	4	5	4	
libertad			5	4	3	5	4	4	3	4	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	5	5	4	3	5	2	4	5	3	3	5	4	3	
capaz			5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	5	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	5	1	1	4	4	4	
innecesario			5	2	3	5	3	3	4	4	1	4	1	1	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	5	2	4	3	4	2	5	4	3	3	5	1	1	
clarifica	3	4	1	4	4	5	3	2	2	3	3	5	3	3	2	4	4	3	5	4	5	3	5	2	3	5	4	2	3	4	5	4	5	4	4	5	4	2	
reajustar			5	1	2	4	5	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	2	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	4	1	5	5	4	4	1
problema	3	3	1	2	2	5	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	1	3	4	3	3	2	3	5	3	3	4	4	5	
alumnos	5		3	2	4	5	4	3	3	3	4	3	3	5	3	3	4	4	5	4	3	4	4	2	3	4	3	3	3	4	5	2	4	3	1	3	5		
considera	5		3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	5	4	3	3	4	4	5	3		3	3	4	4	2	4	4	1	2	3	4	5		
siente	5		4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	3	4		4	5	4	4		4	5	2	3	4		5	5	5		2	4	5				
clase	5		4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	
forma	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	2	5	4	1	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	2
explicaciones	5	3	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5	2		
profesor	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	1	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	
prepara	1	1	5	4	4	3	5	2	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	1	4	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	5	5	1	
saberes	1	4	5	4	5	5	4	1	4	4	3	3	5	3	5	5	4	5	4	5	4	3	4	1	4	4	2	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	
medios	5	3	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	1	5	2	1	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	1		
facilita	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	1	4	4	5	3	4	3	5	3	4	3	4	1	4	4	3	3	4	4	1	3	2	3	5	5	4	4	
exámenes	5	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	1	4	3	5	5	4	4	3	5	4	4	4	1	3	3	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	
diferencias	5	3	4	3	5	5	5	3	5	4	3	3	4	2	4	5	4	4	3	5	3	3	4	1	3	2	1	4	5	4	2	4	5	1	4	4	4	5	

colabora	5	2	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	3	4	4	3	5	2	4	4	4	4	1	4	1	1	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	2
fomenta	5	2	4	4	5	5	4	2	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3
motivo	5	4	4	5	5	4	4	2	5	4	4	1	4	4	4	5	2	3	5	5	4	3	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
promueven	5	4	4	5	5	4	5	3	5	3	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	
derechos	5	2	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	3	
consideras	5	2	3	4	4	2	5	5	5	4	4	3	3	4	5	3	4	5	4	4	2	4	4	2	3	2	2	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
paciencia	1	2	4	5	4	2	4	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	4	5	4	2	3	4	2	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3
estable	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	2	4	3	1	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5
positiva	5	3	4	5	5	4	5	1	5	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3
justicia	5	3	4	4	4	3	2	2	5	4	2	1	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	5	3	5	3	4	5	1	
manifiesta	5	2	4	5	5	3	2	4	4	4	2	3	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	2	
general	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	3	5	3	4	5	3	5	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	5	3	
inicia	5	4	3	1	1	4	3	4	3	3	3	1	4	1	3	5	2	2	1	3	3	1	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3	1		
puntualidad	5	2	3	3	3	5	3	4	5	4	2	1	4	2	5	4	4	3	3	3	4	2	1	3	4	1	1	3	4	4	2	4	3	3	4	5	3	4
contenidos	5	1	3	5	5	4	4	5	3	3	2	3	4	3	4	4	2	3	5	5	3	4	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	
participa	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
optimo	5	4	4	4	4	5	5	3	5	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	1	3	4	2	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
necesiten	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	1	3	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	1	5	5	3	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4
espacios	5	4	4	5	5	5	3	4	5	2	4	3	5	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	1	4	4	1	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2
preocupa	5	4	4	5	5	4	5	3	5	3	4	2	5	4	5	5	3	4	5	3	4	3	4	3	5	4	1	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	2
refuerza	5	4	4	5	4	5	4	5	5	2	4	3	5	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	1	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	
confianza	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	1	3	3	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	3	4	5	3
trata	5	4	4	4	5	5	5	2	5	4	4	1	4	4	5	5	4	4	1	2	3	3	4	1	3	5	4	3	3	4	5	3	4	5	4	4	4	4
cordialidad	5	4	3	1	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	1	4	5	4	4	3	5	3	5	5	4	2
benas	5	4	3	5	1	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3
control	5	3	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	4	2	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
ayudado	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3
vivencia	3	4	5	5	4	5	3	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	2	4	5	4	3	3	3	5	4	5	3	5
satisfecho	3	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	2	4	4	4	4	3	3	2	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4

resultado	5	4	4	5	5	5	3	1	5	4	4	3	3	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	
caracteristica personal	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
estilo adecuado	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	4	3	2	2	2	1	1	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	1	2	2	2	4	4	
desempeño docente	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	2	3	2	2	2	2	
estilo del director	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	3	3	3	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	





[Indique los nombres y apellidos completos del asesor o director]

ASESOR

[Indique los nombres y apellidos completos del presidente]

PRESIDENTE

[Indique los nombres y apellidos completos del secretario]
SECRETARIO

[Indique los nombres y apellidos completos del primer vocal]
VOCAL

[Indique los nombres y apellidos completos del segundo vocal]
VOCAL

[Indique los nombres y apellidos completos del tercer vocal]
VOCAL

