

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
HUANCAVELICA**

(Creada por la Ley N° 25265)



FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

ESPECIALIDAD CIENCIAS SOCIALES Y DESARROLLO

RURAL

TESIS

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA
INSTITUCION EDUCATIVA VICTOR RAÚL HAYA DE LA
TORRE DE CCASAPATA - 2017**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN EDUCATIVA

INVESTIGADORES : KENYI BEKER LOPEZ LOPEZ

: ROXANA CHAVEZ AYUQUE

HUANCAVELICA PERÚ

2017



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad universitaria de Paturpampa, en el auditorio de la Facultad de Educación a los 17 días del mes de AGOSTO del año 2018, a horas 5:20 P.M., se reunieron; los miembros del Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

PRESIDENTE(A) DRA ZEIDA PATRICIA NOCES LA ROSA
SECRETARIO(A) M.E. FELIX AMAREO CANALES CONCE
VOCAL M.E. USAGDO CAYLLAHUA YARASCA

Designados con la resolución N° U.N.O. 2017-D-FED-UNH del proyecto de investigación Titulado:

"LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE DE CCASAPATA 2017"

Cuyos Autores son:

BACHILLER (S)
KENYI BEKER LOPEZ LOPEZ
KOXANA CHAVEZ AYUQUE

A fin de proceder con la calificación de sustentación del proyecto de investigación antes citado. Finalizada la sustentación; se invitó al público presente y a los sustentantes abandonar el recinto; y luego de una amplia deliberación por parte del Jurado, se llegó al siguiente resultado:

Bachiller: KENYI BEKER LOPEZ LOPEZ
APROBADO POR MAYORIA
DESAPROBADO POR

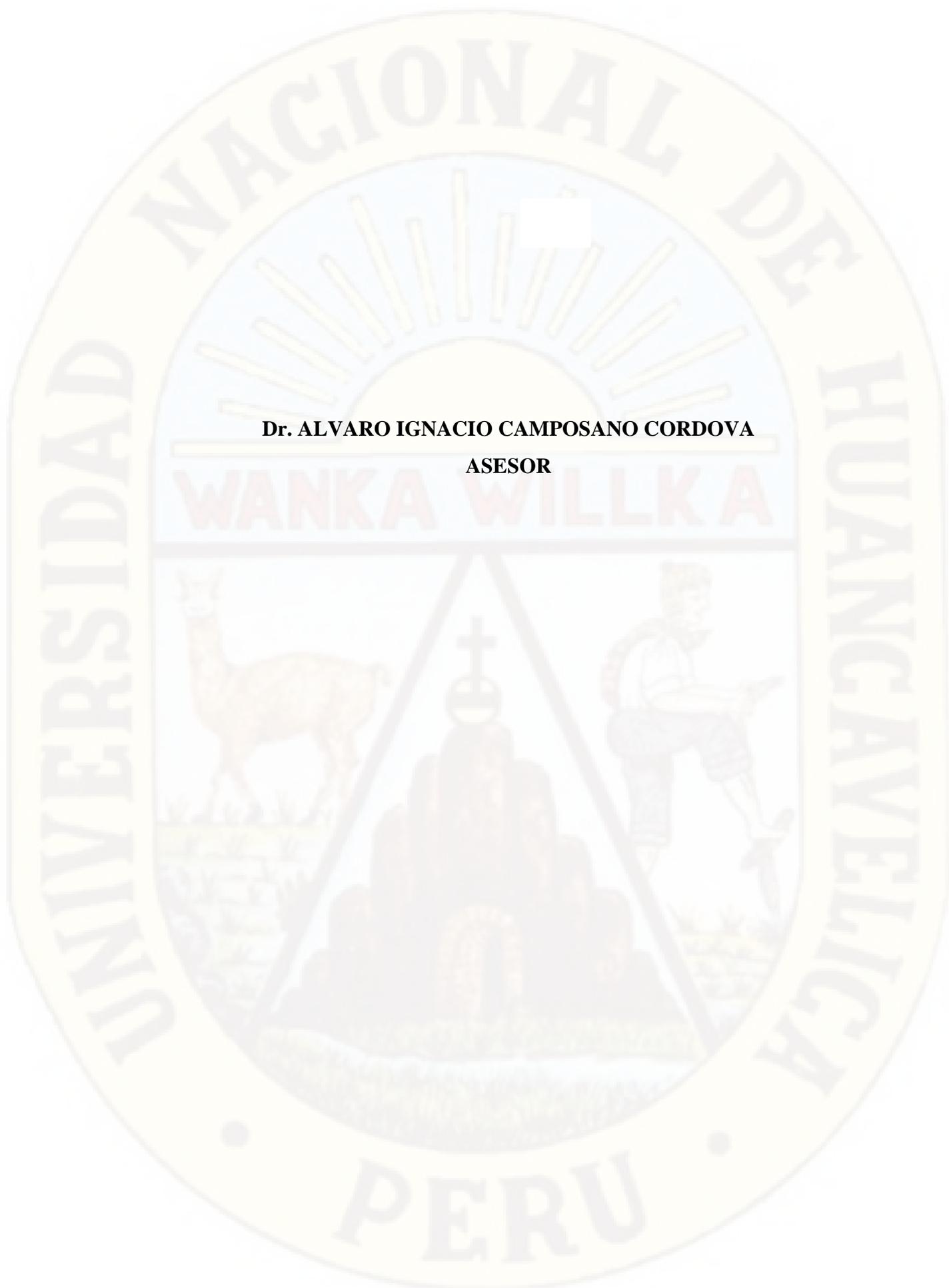
Bachiller: KOXANA CHAVEZ AYUQUE
APROBADO POR MAYORIA
DESAPROBADO POR

En Conformidad a lo Actuado Firmamos al Pie.

[Signature]
 PRESIDENTE

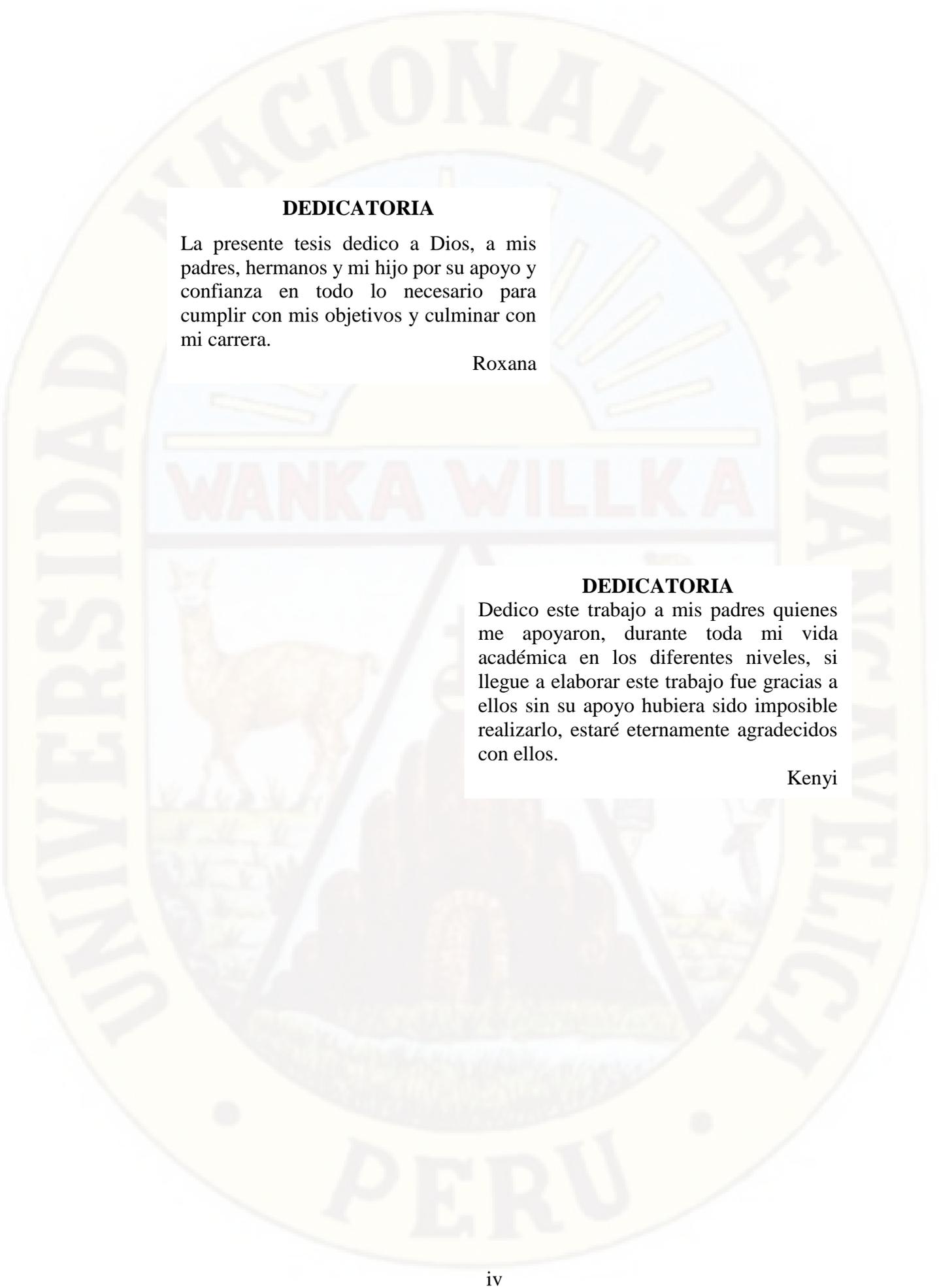
[Signature]
 SECRETARIO

[Signature]
 VOCAL



Dr. ALVARO IGNACIO CAMPOSANO CORDOVA

ASESOR



DEDICATORIA

La presente tesis dedico a Dios, a mis padres, hermanos y mi hijo por su apoyo y confianza en todo lo necesario para cumplir con mis objetivos y culminar con mi carrera.

Roxana

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres quienes me apoyaron, durante toda mi vida académica en los diferentes niveles, si llegue a elaborar este trabajo fue gracias a ellos sin su apoyo hubiera sido imposible realizarlo, estaré eternamente agradecidos con ellos.

Kenyi

RESUMEN

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccassapata 2017; para el efecto se formuló la hipótesis general: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccassapata 2017. La investigación fue de carácter cuantitativo y cualitativo, se utilizó como método general el científico, el específico fue descriptivo, tipo básica, el nivel correlacional y diseño descriptivo correlacional con una población de 22 profesionales, entre directivos y docentes, siendo la muestra censal – criterial de 22 profesionales, el muestreo fue el no probabilístico intencional, los estadígrafos empleados fueron: media aritmética, la mediana, moda, varianza, desviación estándar, y la T de Student de diferencia de medias, el coeficiente de correlación de Spearman y la regresión lineal simple. La conclusión más importante fue que al analizar la prueba Rho Spearman arroja un $r_s = 0.421$ demostrando que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata, pues como manifiesta el estadígrafo de Rho de Spearman el grado de correlación se mide desde -1 a 1, además la significancia es menor a 0.051.

Palabras Clave: Liderazgo directivo, desempeño docente

ABSTRAC

Determine the relationship that exists between the directive leadership and the teaching performance in the Educational Institution Víctor Raúl Haya of the Tower of Ccassapata 2017; For this purpose, the general hypothesis was formulated: There is a direct and significant relationship between managerial leadership and teaching performance in the Víctor Raúl Haya Educational Institution of the Torre de Ccassapata 2017. The research was quantitative and qualitative, the scientific method was used as a general method, the specific was descriptive, basic type, correlational level and correlational descriptive design with a population of 22 professionals, between managers and teachers, being the census sample - criterial of 22 professionals, the sampling was intentional non-probabilistic, the statisticians used were: arithmetic mean, median, fashion, variance, standard deviation, and Student's T of mean difference, Spearman's correlation coefficient and linear regression simple. The most important conclusion was that when analyzing the Rho Spearman test it shows a $r_s = 0.421$ demonstrating that there is a direct and significant relationship between the leadership and the teaching performance in the Víctor Raúl Haya Educational Institution of the Ccasapata Tower, as the statistician states of Spearman's Rho the degree of correlation is measured from -1 to 1, also the significance is less than 0.051.

keywords: Leadership, teaching performance

ÍNDICE

Resumen	v
Abstrac	vi
Índice	vii
Introducción	x
Capítulo I	12
Problema	12
1.1. Planteamiento Del Problema	12
1.2. Formulación Del Problema	14
1.2.1. Problema General	14
1.2.2. Problemas Específicos	14
1.3. Objetivos	14
1.3.1. Objetivo General	14
1.3.2. Objetivos Específicos	14
1.4. Justificación	15
1.4.1. Justificación Legal:	15
1.4.2. Justificación Pedagógica:	15
1.4.3. Justificación Científica:	16
1.4.4. Justificación Teórica	16
1.4.5. Justificación Metodológica	16
Capítulo II	17
Marco Teórico	17
2.1. Antecedentes:	17

2.1.1. A Nivel Internacional:	17
2.1.2. A Nivel Nacional	18
2.1.3. A Nivel Local	22
2.2. Bases Teóricas	24
2.2.1. El Liderazgo.	24
2.2.2. Liderazgo Y Proactividad	29
2.2.3. Liderazgo Y Empowerment	30
2.2.4. Liderazgo Y La Inteligencia Emocional	31
2.2.5. Liderazgo Del Equipo	33
2.2.6. Teoría Sobre Los Estilos De Liderazgo.	34
2.2.7. El Desempeño Docente	36
2.2.8. Evaluación Del Desempeño Docente	37
2.2.9. Evaluación De Desempeño Y Redimiendo Docente	38
2.2.10. Fines De La Evaluación Del Desempeño	38
2.2.11. Beneficios De La Evaluación Del Desempeño	40
2.3. Hipótesis:	41
2.3.1. Hipótesis General:	41
2.3.2. Hipótesis Específicas:	42
2.4. Definición De Términos.	42
2.5. Identificación De Las Variables:	43
2.6. Definición Operativa De Variables E Indicadores	44
Capítulo III	45
Metodología De La Investigación	45
3.1. Ámbito De Estudio.	45
3.2. Tipo De Investigación.	45
3.3. Nivel De Investigación.	45
3.4. Método De Investigación.	45
3.4.1. Método General.	45

3.4.2. Método Específico.	46
3.4.3. Método Descriptivo	46
3.5. Diseño De Investigación.	46
3.6. Población, Muestra	47
3.6.1. Población.	47
3.6.2. Muestra.	47
3.6.3. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.	47
3.7. Procesamiento De Datos.	48
Capítulo IV	50
Presentación De Resultados	50
4. Presentación E Interpretación De Resultados	50
4.1. Análisis Exploratorio	50
4.2. Análisis De La Variable “El Liderazgo Directivo”	50
4.3. Resultado De Las Dimensiones Del Liderazgo Directivo	54
4.4. Análisis De La Variable “El Desempeño Docente”	60
4.5. Resultado De Las Dimensiones Del Desempeño Docente	62
4.6. Contrastación Y Validación De La Hipótesis General Por Medio De La Prueba De Correlación	73
4.7. Contrastación De Las Hipótesis Específicas.	74
4.8. Discusión De Resultados	78
Conclusiones	87
Recomendaciones	89
Referencias Bibliográficas:	90
Anexos	94

INTRODUCCIÓN

El trabajo titulado liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccassapata en el 2017, surgió debido al problema de la falta de liderazgo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la región, es notorio esta problemática desencadenándose en ella una crisis de carácter administrativo y académico, de igual manera la falta de la personalidad del líder, el poder y la influencia son temas que a través de los años se han querido contestar desde una perspectiva cotidiana en la vida práctica y también desde un enfoque científico evidenciando más la problemática en mención de manera muy especial en el lugar donde se desarrolla el presente trabajo, es decir en la institución educativa Víctor Raúl Haya de la Torre en la cual se ha podido observar que los profesionales que laboran en la institución demuestran carencia de liderazgo directivo y en el desempeño docente se puede evidenciar la falta de compromiso con la institución de parte de los profesionales que laboran en la misma.

La presente investigación tiene las siguientes características divididas en capítulos que a continuación se da a conocer:

En el primer capítulo, comprende el problema de investigación en la que se sustenta el planteamiento del problema, luego la formulación del problema general y problemas específicos, el planteamiento del objetivos general y objetivos específicos, la justificación del trabajo de investigación.

En el segundo capítulo, se abordó la fundamentación teórica del trabajo de investigación, entre los temas de interés científico fueron: liderazgo, liderazgo y

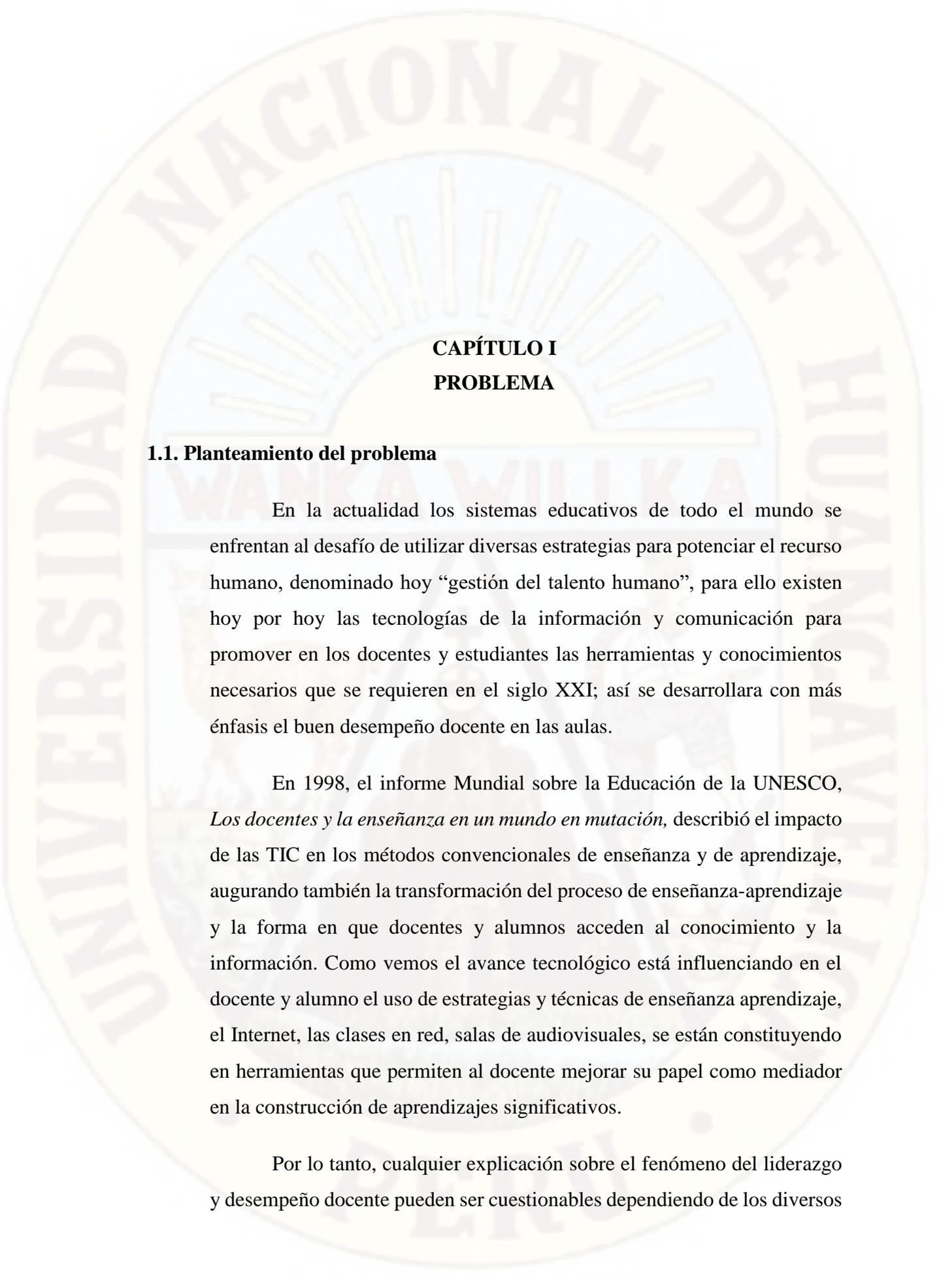
proactividad, liderazgo y la inteligencia emocional, liderazgo en equipo, teorías sobre los estilos de liderazgo, desempeño docente, evaluación del desempeño docente y rendimiento docente, fines de la evaluación del desempeño, beneficios de la evaluación del desempeño, también se encuentra la hipótesis general, hipótesis específicas y las variables de estudio.

El tercer capítulo, se abarcó las estrategias metodológicas, la investigación es de tipo básico y su nivel correlativo, el propósito es demostrar mediante la práctica su validez o eficacia en el liderazgo directivo y desempeño docente.

El cuarto capítulo, enmarca la representación gráfica, análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los profesionales que laboran en la institución educativa, y que luego permitió comprobar la hipótesis.

Con todo lo expuesto este trabajo de investigación permitió ver el liderazgo directivo y el desempeño docente y la relación que existe entre ellas.

Los Autores



CAPÍTULO I PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad los sistemas educativos de todo el mundo se enfrentan al desafío de utilizar diversas estrategias para potenciar el recurso humano, denominado hoy “gestión del talento humano”, para ello existen hoy por hoy las tecnologías de la información y comunicación para promover en los docentes y estudiantes las herramientas y conocimientos necesarios que se requieren en el siglo XXI; así se desarrollara con más énfasis el buen desempeño docente en las aulas.

En 1998, el informe Mundial sobre la Educación de la UNESCO, *Los docentes y la enseñanza en un mundo en mutación*, describió el impacto de las TIC en los métodos convencionales de enseñanza y de aprendizaje, augurando también la transformación del proceso de enseñanza-aprendizaje y la forma en que docentes y alumnos acceden al conocimiento y la información. Como vemos el avance tecnológico está influenciando en el docente y alumno el uso de estrategias y técnicas de enseñanza aprendizaje, el Internet, las clases en red, salas de audiovisuales, se están constituyendo en herramientas que permiten al docente mejorar su papel como mediador en la construcción de aprendizajes significativos.

Por lo tanto, cualquier explicación sobre el fenómeno del liderazgo y desempeño docente pueden ser cuestionables dependiendo de los diversos

puntos de vista que existen al respecto. Temas como la personalidad del líder, el poder y la influencia, habilidades, motivación, capacitación del trabajador, supervisión etc. Son temas que a través de los años se han querido contestar desde una perspectiva cotidiana en la vida práctica y también desde un enfoque científico.

Es así que en el plano internacional, los gobiernos en todo el mundo están dedicando más recursos que nunca en el desarrollo de líderes que garanticen un buen desempeño docente.

Se podría decir que existe una mezcla de liderazgo directivo y desempeño docente donde se pretende dotar al profesional del ámbito educativo de las herramientas y estrategias necesarias para poder gestar cambios en la organización educativa.

En el plano nacional también se observa que el liderazgo en el desempeño docente es de gran importancia ya que el líder como dirigente de instituciones gubernamentales o de organizaciones privadas debe satisfacer necesidades a través de sus productos o servicios. Los líderes defienden en su toma de decisiones el porvenir de distintas y muy complejas variables que incluyen el factor humano, la producción de bienes de consumo, etc., a nivel micro y macroeconómico de un contexto social, político y económico del país.

En el plano local, el problema de la falta de liderazgo y el desempeño docente es notorio desencadenándose en una crisis de carácter administrativo y académico. La institución motivo de estudio evidencia las características del problema discutido en los párrafos precedentes. Por lo que nos permitimos formular el problema de estudio.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccassapata en el 2017?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo autocrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccassapata en el 2017?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo democrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccassapata en el 2017?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo permisivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccassapata en el 2017?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccassapata.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar la relación que existe entre el liderazgo directivo autocrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccassapata.
- Analizar la relación que existe entre el liderazgo directivo democrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccassapata.

- Diagnosticar la relación que existe entre el liderazgo directivo permisivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccassapata.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación legal:

Se considera a las siguientes:

- a) Constitución Política del Perú de 1993. Prescribe sobre la Educación Básica Regular.
- b) La Ley General de Educación N° 28044.
- c) Diseño Curricular Nacional (2016) de la Educación Básica Regular.
- d) El reglamento de grados y títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica vigente.

1.4.2. Justificación pedagógica:

La investigación realizada es para conocer la relación existente entre el liderazgo directivo y desempeño docente, que consiste en la planificación, organización, ejecución, evaluación de las acciones académicas, y las relaciones con el desarrollo de la cultura, la ciencia, tecnología y arte, hacia la calidad y excelencia académica y la acreditación.

En las instituciones educativas, el liderazgo es un factor determinante en el proceso de la satisfacción docente, específicamente en la gestión administrativa que permite contribuir de forma sistemática la formación integral de los estudiantes en los aspectos cognitivos, afectivos y psicomotor, con resultados adecuados de aprendizajes.

1.4.3. Justificación científica:

Gracias al uso correcto del método científico en el proceso teórico – práctico de la Investigación científica, es decir la investigación permite al hombre descubrir la verdad y la presente investigación correlacional, permite establecer la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño docente.

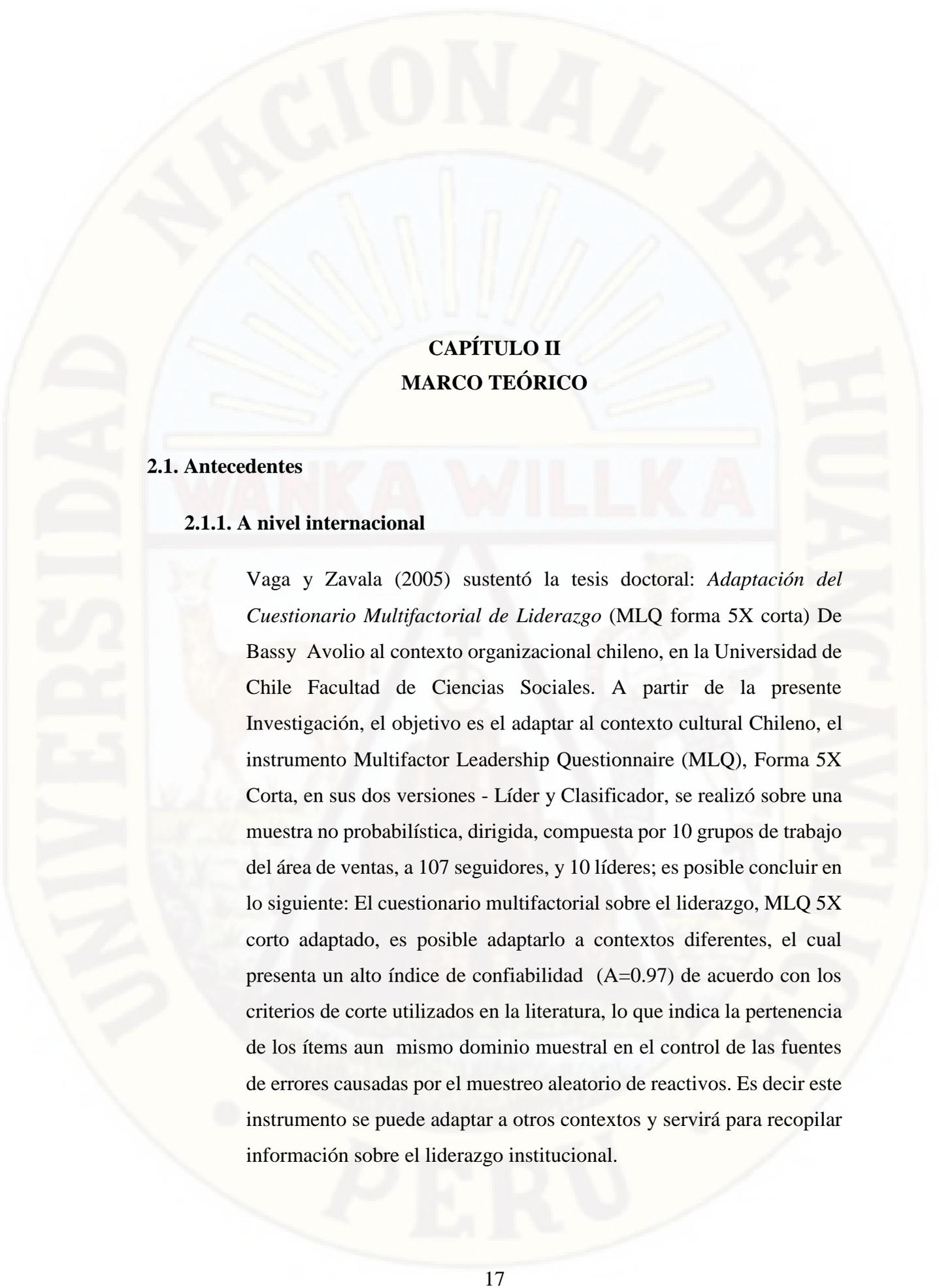
Gracias al método científico la humanidad ha logrado muchos avances y producto de ello el hombre ha ido solucionando sus problemas a lo largo del tiempo en todos los campos del saber humano. Hoy en día el Liderazgo saludable es un factor de mucha importancia y trascendental para la gestión educativa y Administrativa, ya que depende de ella el éxito o fracaso; depende en gran medida la educación del ciudadano del mañana.

1.4.4. Justificación teórica

La contribución del trabajo de investigación radica en dar a conocer los nuevos conocimientos sobre el liderazgo directivo y el desempeño docente, el mismo que servirá de base para esta investigación e investigaciones similares.

1.4.5. Justificación metodológica

La importancia metodológica radica en que aplicando el método científico, se diseñó instrumentos, asimismo se validó y confiabilizo y recién ahí, se aplicarán las técnicas respectivas como la observación, las de encuestas y diversas pruebas para determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. A nivel internacional

Vaga y Zavala (2005) sustentó la tesis doctoral: *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X corta)* De Bassy Avolio al contexto organizacional chileno, en la Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales. A partir de la presente Investigación, el objetivo es el adaptar al contexto cultural Chileno, el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta, en sus dos versiones - Líder y Clasificador, se realizó sobre una muestra no probabilística, dirigida, compuesta por 10 grupos de trabajo del área de ventas, a 107 seguidores, y 10 líderes; es posible concluir en lo siguiente: El cuestionario multifactorial sobre el liderazgo, MLQ 5X corto adaptado, es posible adaptarlo a contextos diferentes, el cual presenta un alto índice de confiabilidad ($A=0.97$) de acuerdo con los criterios de corte utilizados en la literatura, lo que indica la pertenencia de los ítems aun mismo dominio muestral en el control de las fuentes de errores causadas por el muestreo aleatorio de reactivos. Es decir este instrumento se puede adaptar a otros contextos y servirá para recopilar información sobre el liderazgo institucional.

Cavalcante (2004) sustentó la tesis doctoral: *Liderazgo y Satisfacción en el trabajo de los Directores de las Escuelas secundarias Públicas de la Región de Jacobina*” (Bahía – Brasil). Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Autónoma de Barcelona, el objetivo es diagnosticar las satisfacciones e insatisfacciones del trabajo de los directores y directoras de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina-Bahía-Brasil, con la intención de comprender las deficiencias, dificultades e impasses del proceso enseñanza - aprendizaje y las implicaciones para gestionarlo, con una muestra de 40 directores de escuelas secundarias públicas y 30 especialistas en gestión educacional. Sus conclusiones finales que se relacionan con la investigación son las siguientes: Asumiéndolos como un momento previo y reflexivo, pretendemos que sea también desencadenador de otras reflexiones y de investigaciones que pueden inclusivamente apuntar a la eficacia de los comentarios de los fundamentos del liderazgo relacionados a la importancia de la satisfacción el trabajo de los Directores de la Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina- Bahía- Brasil.

2.1.2. A Nivel Nacional

Contreras (2005) sustentó la tesis doctoral: *Estilo de Liderazgo de una Directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú, el problema planteado fue ¿cuáles son las características de los estilos de liderazgo predominantes que perciben los docentes en la directora de una institución educativa?, el objetivo general es analizar la relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar; la población estuvo conformada por 12 docentes de la institución educativa, seleccionadas por trabajar en la institución, de los cuales,

a 10 docentes, desde la base de las relaciones de poder que se desarrollan en la institución educativa sus conclusiones fueron los siguientes:

- La Directora ejerce un estilo de Liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo cuando se relaciona con los docentes y de estilo interpersonal cuando se trata de liderazgo que ejerce con los alumnos.
- Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes desarrolla la comunicación privada, publica y escrita como medio para la coerción presión para ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en aula y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal en las reuniones con los docentes no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas. Cuando se genera un conflicto, opta por evitarlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa y airada con los implicados. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión de cumplimientos de las funciones de los docentes.
- Con los alumnos, desarrolla la comunicación pública y privada, orientada a la coerción y mantenimiento de la disciplina. La comunicación privada se emplea también para realizar consultas informales, resolver problemas de indisciplina y brinda cierta confianza que puede revertir en una alta visibilidad de su persona.

Gonzales (2004) sustentó la tesis doctoral: *Liderazgo y Equipos de trabajo y su influencia en la gestión eficaz de las empresas del Grupo Empresarial Unión*, Escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional Federico Villareal Perú, el problema planteado fue ¿El

liderazgo y equipos de trabajo y su influencia en la gestión eficaz de las empresas del Grupo Empresarial Unión?, objetivo fue determinar que el liderazgo y equipos de trabajo y su influencia en la gestión eficaz de las empresas del Grupo Empresarial Unión; con una población muestral de 150 trabajadores, Sus conclusiones fueron los siguientes:

- La investigación se orienta a proponer una metodología para la confirmación de equipos mediante la aplicación de un programa de capacitación y entrenamiento sobre el liderazgo, partiendo de la premisa de que los equipos de trabajo no nacen sino se hacen y por lo tanto no son resultado experimental aplicando el programa a los trabajadores seleccionados mediante el muestreo estratificado proporcional en el cual la selección de número de elementos de cada estrato, en este caso la empresa.
- Los resultados de ésta investigación muestran que los equipos de trabajo basados en un programa de capacitación y entrenamiento del liderazgo bajo el modelo de aprendizaje inteligente en equipos desarrollan una influencia significativa en la gestión de las empresas del Grupo Empresarial Unión con relación a los aspectos de liderazgo, desempeño del recurso humano y el clima organizacional.

Alfonso y Rivarola, (2005) sustentó la tesis doctoral: *Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. Maestría en Administración de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, el problema planteado fue determinar la influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas, el objetivo es proporcionar una amplia información sobre la formación de Líderes de las organizaciones empresariales actuales, y la capacidad que tienen éstos en desafiar los retos y a su

vez contribuir al desarrollo de las organizaciones para alcanzar el éxito, tomando en consideración que son los líderes, los que van a ejercer una enorme influencia al interior de éstas, las que a su vez permitirán alcanzar el desarrollo y la competitividad de nuestro país y la muestra 10 organizaciones; Sus conclusiones fueron las siguientes:

- La cultura organizacional exige la participación de líderes que contribuyan a la construcción de los espacios que puedan privilegiar las distintas formas que competen a una sana relación y de las energías que el hombre orienta hacia todo proceso de mejora continua. Por otro lado, la competitividad es considerada como la estrategia y la capacidad organizacional enmarcada en valores, orientada al beneficio del personal que conforman a las organizaciones y de los clientes.
- La dinámica que existe entre la competitividad organizacional y el capital intelectual, están en la búsqueda de una mayor satisfacción de los clientes. Si consideramos al capital intelectual, al capital emocional y al comportamiento ético – social – trascendente, podemos realizar la importancia que engloba a toda la energía humana. Los tres conceptos dan como resultado lo que se denomina la sabiduría que los líderes de las organizaciones deben buscar, para propiciar el auténtico éxito, como fundamento en la sana contribución al beneficio de la sociedad.
- Los líderes organizacionales no pueden desarrollar una estructura organizativa de forma que todas las personas hallen la satisfacción total de sus necesidades personales. Esta tarea, la consideramos difícil, en vista de la dificultad existente para poder cumplir con las necesidades y

expectativas de todos los integrantes de una organización mediante el planteamiento de una misma estructura organizacional.

Aedo, (2008) sustentó la tesis doctoral: *El estilo de Liderazgo del Director y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de la Ciudadela Pachacutec, Ventanilla*, Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Educación, el problema planteado fue ¿cuál es la relación que existe entre el liderazgo del director y el desempeño docente en la Institución Educativa de la Ciudadela Pachacutec, Ventanilla?, el objetivo es determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Ciudadela Pachacutec, Ventanilla y la muestra fue de 45 docentes; y se llegó a las siguientes conclusiones.

- Con respecto a las interrogantes, se puede afirmar que existe una correlación positiva media moderada entre ambas variables. Esto nos indica que los estilos de liderazgo de los directores han influido positivamente, pero no moderada en el desempeño de los docentes.
- Según los resultados, se ha establecido que el estilo de liderazgo que predomina en los directores de la ciudadela Pachacutec es el Laissez Faire y el autoritario.
- El estilo de liderazgo del director tiene influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos de la institución educativa; la escuela cuenta con un director eficiente está encaminado en lograr la eficacia.

2.1.3. A Nivel Local

Conislla, Pimentel (2015) sustentó la tesis *Liderazgos directivo y el desempeño docente en la facultad de ciencias empresariales de la universidad nacional de*

Huancavelica periodo – 2015, el problema planteado es ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo – 2015; el objetivo fue determinar la relación entre gestión pedagógica y desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica - periodo 2015, la población fue 32 docentes de facultad, donde se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que existe relación directa y significativa entre la Gestión Pedagógica y el Desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica. Teniendo como respaldo los resultados obtenidos a través del software IBM SPSS mediante la prueba estadística Chi Cuadrado para un $\alpha = 0.05$ con 1 grado de libertad.
- Se determinó que existe relación directa y significativa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica- Periodo 2015.
- Se determinó que existe relación directa y significativa entre la Gestión Situacional y el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica- Periodo 2015
- Se determinó que existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y Desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica- Periodo 2015.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. El liderazgo.

En primer lugar tendríamos que conceptualizar el término **líder**, desde el punto de vista de Reyes, (1995) “Se podría definir al líder como una persona con ciertas cualidades de personalidad y carácter, apropiadas para la situación general, apoyado por un grado de conocimiento y experiencia, capaz de guiar un grupo hacia la realización de su propósito fortaleciéndolo como equipo” (p. 325).

De esta conceptualización se puede concluir que el líder es la persona que tiene la capacidad de inspirar a otros, esto se debe al alto grado de conocimiento y personalidad, consiguiendo que el equipo de trabajo pueda alcanzar sus metas.

Según Melevski (1996) que dice “el buen líder enfoca esfuerzos en el desarrollo, promoción y motivación de recursos humanos promoviendo la fe en sí mismo, la confianza, la autoevaluación y el autocontrol“(, p.30)

Se puede concluir que el líder es aquel que motiva al aprendizaje y el entrenamiento, es un verdadero transformador e inspirador, que hace posible que sus seguidores logren las metas y cumplan con la misión de su puesto.

Así Delgado, (2005) citado por Cáceres, (2007,) afirma que actualmente el líder no se entiende como una atribución individual. Siendo esto, más propio de un director o gerente. Sino que, el liderazgo se conceptualiza como una función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización para

generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido. En definitiva el líder:

- **Es una función.** Por eso se hable más de liderazgo que de líder.
- **Es estratégica,** para toda la organización: condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta las energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de organización.
- **Es compartida,** en el sentido de que se distribuye y se derrama por todas las unidades organizativas: equipo directivo, coordinadores, jefes de seminario, tutores, etc. Se ejerce colegiada y colaborativamente.
- **Se inserta en la cultura,** es uno más de los valores que constituyen la cultura de esa organización.
- **Reside en el grupo,** pero en su ejercicio influyen factores y cualidades personales, como la exactitud en la percepción de papeles y situaciones, la formación personal, las expectativas generales, los valores que se encarnan. (p.63)

El liderazgo, pues, se presenta hoy, como una función de influencia, lo cual hace posible un proyecto compartido entre todos los integrantes de la organización.

Al decir de Bolman, (1995,) “el liderazgo se presenta, como una función de influencia que resulta de la interacción dinámica de tres variables“.

- El líder o líderes del grupo con sus características.
- El grupo de seguidores y el tipo de relaciones que mantienen con el líder.
- La situación o contexto problemático a superar, dinamizar o mejorar “la situación crea los líderes “ (p.40)

Por lo tanto, podemos decir que el liderazgo es una mezcla del líder con sus propias características, de su relación que tiene con sus seguidores y del contexto en donde se desenvuelve.

Existen decenas de definiciones y que han sido estudiadas desde diversos puntos de vista por ejemplo. Stoner, (2009:) según el Diccionario de la Lengua Española (1986) “el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de la otra colectividad” (p.14).

Recogiendo esta conceptualización podemos decir que el liderazgo implica una dirección, en donde se aprecia la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.

En primer lugar vamos a conceptualizar lo que el liderazgo, y lo vamos hacer desde la óptica de diferentes autores como por ejemplo, Chiavenato, (1996,) “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través reproceso de comunicación humana, a la consecución de un o diversos objetivos específicos” (p.173).

Esta influencia interpersonal implica poder y autoridad y que definitivamente abarca toda manera de introducir cambios de comportamiento a las personas. Este control se presenta cuando los intentos de influir tienen éxito, es decir se logran los objetivos trazados. Y la autoridad es el poder legítimo, esto es el poder que una persona tiene por el papel que desempeña o la posición que tiene en una estructura organizacional.

También podemos mencionar a Hersey y Balanchard, citado por Chiavenato, (2000,) “El liderazgo es el proceso de influir sobre un individuo un grupo de individuos que se esfuerzan para lograr sus objetivos en determinada situación“.(p.175)

Podemos concluir que el líder es la persona que tiene como misión motivar, guiar, inspirar, escuchar y persuadir al resto de los miembros de un

grupo. Los líderes, generalmente, son personas movilizadoras que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros, son personas que saben manejar sus emociones.

Kotter, en su obra “The leadership factor” (1998), citado por Pintado, (2007,) caracteriza el liderazgo por:

- a) Concebir una visión y definir las estrategias necesarias para hacerla realidad.
- b) Lograr un network cooperativo de recursos humanos, altamente motivado y comprometido.
- c) Comprometerse con la supervivencia y prosperidad de su organización. Su autoridad radica en la adecuada toma de decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. (p.98).

Por lo tanto se puede asumir que el liderazgo constituye una herramienta efectiva, en el quehacer de nuestra labor educativa. Lógicamente el liderazgo se convierte en la actividad de influenciar a la gente que se empeñe voluntaria y corporativamente en el logro de los objetivos del grupo. La dinámica que se genera entre los miembros del grupo hace crecer estimular y activar las potencialidades de cada uno de sus integrantes y del grupo en general, posibilitando de esta medida que el liderazgo sea compartido.

Por otro lado, Hellriegel (1999,) consideran que:

Estos cuentan con la habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles y tienden a contratar empleados que compensen sus debilidades. Buscan sin cesar retroalimentación sobre su desempeño. Los líderes efectivos continuamente realizan un inventario de sí mismos, se plantean preguntas como ¿Para que soy bueno de verdad? ¿Cuáles son mis puntos fuertes? (p.304).

Por consiguiente podemos decir que los líderes efectivos son aquellos que generan entre los miembros del grupo la activación de las potencialidades, posibilitando que el liderazgo sea compartido.

También Gardner, citado por Villamayor (1998,) liderazgo lo define como "el proceso de persuasión y ejemplo por el cual un individuo induce a un grupo a realizar una acción acorde con sus propósitos o compartiendo los propósitos de todos" (p.25).

Este concepto implica la persuasión ligada a la inspiración que el líder debe ejercer para poder obtener el propósito que se desea en el grupo. Solo el líder podrá ejercer esta persuasión siempre que él sea un verdadero modelo a seguir para sus colaboradores.

Según Drucker, (1993,) quien ha dedicado años y esfuerzos para investigar el comportamiento de los líderes ha escrito que "el liderazgo es una disciplina, prácticamente condicionada por la cultura y sujeta a los valores, tradiciones y hábitos de una sociedad determinada. No se trata de un tema gratuito" (p.116).

Una explicación simplificada de esta definición es que el liderazgo se maneja con la realidad que a su vez está hecha por la gente que construye las organizaciones según sus valores y porque las sociedades están compuestas por instituciones y organismos que reflejan los valores dominantes de su cultura.

Los mismos hermanos Boyett (1999,) citan a Bennis, el cual sostiene que: "Se puede enseñar el liderazgo, el cual es carácter y juicio, dos cosas que se pueden enseñar", así también citan a Peter Drucker el cual afirma determinadamente que: "El liderazgo debe ser aprendido y puede ser aprendido" (p.46).

Con el aporte de Boyett, Bennis y Druker podemos concluir que el liderazgo es una habilidad la cual puede ser aprendida, la cual implica carácter y juicio para poder influenciar en un grupo de seguidores.

Sternberg, (2003,) de Yale University en su artículo:

WICS: A model of Leadership in Organizations” (WICS -acrónimo de Wisdom, Intelligence and Creativity Synthesized- Sabiduría, Inteligencia y Creatividad Sintetizados: Un Modelo de Liderazgo en las organizaciones), comenta “que para ser un líder altamente eficaz, no se necesita ser un ‘líder nacido’, más bien es que se necesitan tres componentes: sabiduría, inteligencia y creatividad. (p.38)

Por lo tanto se concluye que el líder que se caracteriza por ser eficaz necesita de tres componentes que son la sabiduría, inteligencia y creatividad. Sólo así será un verdadero líder. También podemos mencionar Goleman, (2004) quienes escriben: Los líderes no nacen, se hacen, agregando que nadie nace sabiendo el modo de desarrollar las fortalezas de los demás o dirigir un equipo, eso es algo que va aprendiéndose con el paso del tiempo, la investigación realizada en este sentido ha puesto claramente de relieve que los grandes líderes van haciéndose gradualmente a lo largo de su vida y de su carrera docente en la medida en que van adquiriendo las competencias que les forman tan eficaces, y estas son competencias que cualquier persona puede aprender en cualquier momento, con motivación y voluntad adecuadas.(p. 139-140)

2.2.2. Liderazgo y proactividad

La palabra proactividad se ha vuelto común hoy, en el lenguaje de las organizaciones, para indicar una cualidad deseable en su personal. Fue Covey, (1996,) quien popularizó el término. Allí el autor señala la proactividad como el primer hábito de la “gente altamente eficaz”, es decir la gente con liderazgo personal. Afirma “que hay dos tipos de personas: las reactivas y las proactivas. Las reactivas son las que rehúsan hacerse cargo de sus vidas y esperan que las cosas sucedan para luego reaccionar ante ellas. En cambio, las proactivas se hacen responsables de sus vidas y toman la iniciativa de hacer que las cosas sucedan. (p.57)

Cuadro N° 01: Personas

REACTIVAS	PROACTIVAS
Dependen de la circunstancias y de sus sentimientos. Si son favorables o agradables hacen las cosas, de lo contrario se inhiben.	Su conducta no es resultado de las circunstancias o de sus sentimientos, sino de decisiones basadas en valores personales.
Con frecuencia se ven afectadas por el clima estacional. Si hace buen tiempo, se sienten bien y con ánimos para efectuar sus labores, pero cuando hace mal tiempo, se sienten mal y desgastadas para la realizar sus actividades.	No están condicionadas por el tiempo que hace, ya que ellas llevan su propio clima. Hacen lo que tienen que hacer, porque se han comprometido con ello. Están automotivadas.
También es dependiente del “clima social “. Sólo se siente motivada si la trata bien, Cuando la tratan mal, pierde interés en sus actividades. De esta forma, permite que los demás tengan control sobre sus vidas.	No dependen del clima social, favorable o adverso, sino de sus valores y decisiones. Sabe que más daño puede causarle no lo que ocurre, sino su respuesta ante lo que ocurre. Es consciente que la conducta de los demás puede afectarle sólo si él lo permite.

Fuente: Covey, 1996.

Al relacionar el liderazgo con la proactividad y vincularlo en el campo educativo, podemos decir que el líder proactivo se caracteriza por tener iniciativa, es aquel que indaga, consulta, contacta. Es aquel que no se conforma con criticar y reclamar, da alternativas de solución, es emprendedor, se atreve, contribuye, hace algo diferente que va en beneficio de todo el grupo.

2.2.3. Liderazgo y empowerment

Según Stoner, (2009,) “Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” (p.109)

Se puede concluir que el empowerment es una herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, tiene la tarea de crear equipos abiertos, donde se permita a los subordinados a aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia.

Desde el punto de vista Pineda, (2007,) existe una premisa que dice: “la gente hace lo que usted espera que hagan”. Lo cual es un arma de doble

filo. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada, pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente responda con el cumplimiento de los objetivos metas esperadas. Los tres elementos para integrar a la gente son:

- a) Las Relaciones, Las cuales deben ser afectivas y sólidas.
- b) La Disciplina. Debe existir un orden y se deben definir los roles.
- c) El Compromiso congruente y decidido de todos y en todo los niveles, pero promovidos por los líderes y agentes de cambio.(p.103)

En este sentido se entiende que el líder debe plantear sus metas a alcanzar desde un inicio a sus seguidores, Debe actuar con disciplina, tiene que entablar buenas relaciones y sobre todo debe haber un compromiso que le permita trascender frente a sus seguidores.

2.2.4. Liderazgo y la inteligencia emocional

Cuando hablamos de liderazgo no podemos dejar de relacionarlo con la conceptualización de inteligencia emocional ya que ambos términos están muy relacionado ambos es así que Goleman, citado por Stoner, (2009,) “la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestro propios sentimientos, y los de los demás, de motivarnos y administrar nuestras emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”. (p.158).

De esta conceptualización podemos concluir que la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer un sentimiento mientras ocurre, manejar nuestros sentimientos para que sean más adecuados, ordenar nuestras emociones al servicio de un objetivo, también conlleva manejar las emociones de los demás, poniendo en práctica las habilidades sociales.

Al relacionar el liderazgo con la inteligencia emocional Stoner, (2009,) dice:

Dentro de un nuevo abordaje, entendemos que los seres humanos se encuentran en un coherencia entre lenguaje, el cuerpo y las emociones, por tanto es una habilidad fundamental del líder poder observar, identificar y posibilitar estados emotivos para poder alcanzar las metas en un compañía, de manera que, la utilización de la Inteligencia Emocional tienen importantes beneficios para aquellas organizaciones que quieren aprovechar el máximo potencial de las personas, y generando un mejor clima en la organización.(p. 159)

Desde la propuesta de Goleman (2003) en su libro “La inteligencia emocional”, ésta es parte de una visión más amplia de la inteligencia que las desarrolladas hasta ahora, siendo las principales capacidades de la inteligencia emocional las siguientes:

- Conocer las propias emociones: ser consciente de un sentimiento en un momento determinado es la clave de la inteligencia emocional.
- Manejar las emociones. Para que los sentimientos sean adecuados a la circunstancia tales como capacidad de serenarse, de librarse del enojo, la ansiedad y la melancolía excesiva.
- La propia motivación. Es ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la auto motivación y el dominio, y para la creatividad.
- Reconocer emociones en los demás. Es la empatía, basada en la auto conciencia emocional les permite adaptarse a las sutiles señales sociales que indican los que otros necesitan o quieren.
- Manejar las relaciones. El arte de las relaciones, lo que supone habilidad comunicarse con los demás, persuadir e influir. Las personas que se destacan en estas habilidades, son las personas que poseen, “carisma” y son seguidos por sus colaboradores.

En síntesis podemos decir que el liderazgo relacionado con la inteligencia emocional, rescata la importancia de las emociones, y de la competencia para usarla inteligentemente, logrando así el logro de las metas en las organizaciones.

2.2.5. Liderazgo del equipo

El trabajo en equipo juega un papel muy importante en el liderazgo ya que cada integrante aportará en la medida de sus conocimientos, habilidades y fortalezas que harán posible lograr la meta trazada, desde este punto de vista tomamos a Stoner, (2009) dice: “No hay duda de que el líder del equipo carga con la responsabilidad final de su éxito”. La cuestión es así en el ejercicio de ese liderazgo se aprovechan eficazmente los recursos del equipo para producir resultados positivos. Los líderes interpretan de distintas maneras el mandato que reciben:

Unos creen que deben ejercer autoridad para exigir obediencia.

Otros piensan que un equipo contento, libre de conflictos, será más productivo.

Algunos interpretan su papel en el sentido jerárquico de tramitar el flujo de mensajes y ordenes que vienen de arriba.

Podemos deducir que el líder tendrá que evaluar y poner en práctica dependiendo del contexto en donde se desenvuelva que tipo de liderazgo aplicará. Pero sobre todo el líder tiene que asumir la responsabilidad de crear una visión, es decir, adoptar una visión como suya y compartir la responsabilidad con el equipo para alcanzarla (p.172).

El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en los últimos 50 años. Ya que pretende explicar mejor la influencia que el superior ejerce sobre los subordinados o grupo de subordinados, muchos autores desarrollaron varias teorías sobre liderazgo, las cuales siguieron más o menos el desarrollo de la teoría de las

organizaciones e influyeron de manera perceptible la teoría administrativa. Las teorías sobre liderazgo pueden clasificarse en tres grandes grupos.

- a) Teoría de rasgos de personalidad
- b) Teoría sobre estilo de liderazgo
- c) Teoría situacional del liderazgo

2.2.6. Teoría sobre los estilos de liderazgo.

Para Chiavenato, (1996,) señala que las teorías que estudian en términos de estilos de comportamiento de líder en relación a sus subordinados; esto es, maneras como el líder orienta su conducta (p.178).

De esta definición se podría concluir que el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo.

Lewin y Lippitt (1939) citado por Stonner (2009,) efectuaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos de liderazgo en niños de diez años orientados hacia la ejecución de tareas. De lo cual se diferencian tres estilos de liderazgo, autoritario, democrático y permisivo (laissez- faire). (p.422)

Cuadro N° 02: Estilos de liderazgo

Autoritario	Democrático	Permisivo
El líder fija las directrices, sin participar del grupo.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado y apoyado por el líder.	Libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima del líder.
El líder determina una a una las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas en la medida que se hacen necesarias	El propio grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas	La participación del líder en el debate es limitada, sólo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podrá suministrar información si la solicitan.

de modo imprevisible para el grupo.	logran así nuevas perspectivas, a través de los debates.	
El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe efectuar y quien es su compañero.	La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	La división de tareas queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
El líder es dominante. Hace los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro de manera personal	El líder busca ser un miembro. Más de grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. Es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

Fuente: Adaptado de Ralph White y Ronald Lippitt (1975: 658) Vol 2.

Para MINEDU, (2013) un **líder pedagógico** es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

Para MINEDU, (2013) el **liderazgo del director** incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover:

- La motivación de los maestros.
- El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

2.2.7. El desempeño docente

Para Chiavenato, (2000,) el desempeño docente “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.359).

En este sentido el desempeño docente es de suma importancia para las organizaciones, ya que con esto se logra evidenciar la formación integral de ser humano como ente social significativo para el trabajo, y al mismo tiempo se abre la posibilidad de aumentar la productividad de las organizaciones.

Benavides (2002.), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que “en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño”. Para esta autora, las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias docentes y competencias básicas. (p.72)

Se puede concluir que el desempeño docente con el conjunto de comportamiento y destrezas que son observadas en un empleado y que hacen que este desarrolle su trabajo en forma eficaz y eficiente, logrando así los objetivos de la organización.

Milkovich y Boundreau; (1994,) el desempeño docente “tiene una serie de características individuales, entra las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización a producir comportamientos que afectan los resultados” (p.146)

De esta conceptualización se deduce que el desempeño docente son características individuales que el trabajador posee para y que definitivamente afecta en los resultados de la organización.

Según Stoner, (1994) quien afirma “el desempeño docente es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 510)

Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Docente está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Al respecto, Chiavenato, (2000,.) expone que el:

Desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:
Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (p.367)

Este autor en su conceptualización de desempeño labora mide diferentes factores como el actitudinal y el operativo que hace que las personas contribuyan en el logro de los objetivos.

2.2.8. Evaluación del desempeño docente

Para Coens, citado por Vega, (2007,) “La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo” (p.20).

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva de los trabajadores para así evaluar su contribución en la productividad de las organizaciones.

2.2.9. Evaluación de desempeño y redimiendo docente

Desde la óptica de Chiavenato, (2002,) “Es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo” (p.198)

Se puede inferir que la evaluación de desempeño docente posee indicadores que señalan que tan eficientemente y eficazmente cumple sus funciones un trabajador.

Werther, (2000) citado por Vega, (2007,) “La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado” (p.43).

Interpretando este concepto podemos concluir que la evaluación del desempeño mide específicamente el trabajo integral del trabajador.

2.2.10. Fines de la evaluación del desempeño

Chiavenato, (2002,) Algunos de los principales objetivos (informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos, reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos, corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos previamente establecidos, permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera, detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores, adecuar más eficazmente a la persona con el puesto de trabajo, conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores, descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores) vinculados a este subsistema de la gestión del desempeño son:

- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Promoción
- Incentivos salariales por un buen desempeño

- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para las investigaciones de recursos humanos;
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena planeación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración.
- Otras decisiones de personal, como transferencia, licencias, cancelaciones, traslados.(p. 364)

De esta conceptualización dada por Chiavenato podemos deducir que existen diferentes objetivos que persigue la evaluación de desempeño, pero entre las más importantes están: capacitación, promoción.

Chiavenato, (1998,) “La evaluación del desempeño va estrictamente vinculada a los incentivos y motivaciones personales, las correcciones de los problemas confrontados y la acción gerencial” (p.98).

En línea de lo investigado hasta ahora, se puede decir que el proceso de evaluación del desempeño, constituye el paso en el cual se estima el rendimiento global del docente. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones etc.

2.2.11. Beneficios de la evaluación del desempeño

Al respecto Chiavenato, (2005,) dice: “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo”. En líneas generales los principales beneficiados son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (p.365)

a. Beneficios para el director:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los docentes, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus docentes
- Comunicarse con sus docentes para que comprenda la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

b. Beneficios para el docente

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la institución educativa es sus docentes.
- Conocer cuáles son las expectativas de su director acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del director.
- Saber que disposiciones o mediadas toma el director para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc) y las que el propio docente deberá tomar por cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

c. Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Pueden identificar los docentes que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los docentes (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo persona), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

De esta conceptualización se entiende que en toda organización es favorable la evaluación del desempeño, ya que con ella se puede tener conocimiento de las fortalezas y debilidades de los docentes. Una vez conocidas estas se pueden superar, por consiguiente es beneficio para todos los agentes que forman parte de la organización.

2.3. HIPÓTESIS:

2.3.1. Hipótesis general:

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccasapata.

2.3.2. Hipótesis específicas:

1. Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo autocrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccasapata.
2. Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo democrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccasapata.
3. Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo permisivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccasapata.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

- **Desempeño docente.** Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por una organización. Bajo el concepto de desempeño se puede reconocer las capacidades, cualidades que un trabajador cuenta para realizar una determinada tarea, lo cual se ve reflejado en la productividad que genera en la organización. (Drovetta, 1992. p 147).
- **Evaluación de desempeño.** La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas a nivel docente y mejorar la calidad del trabajo en las organizaciones. (Chiavenato, 2005, p 186).
- **Líder.** Líder es aquella persona que tiene la habilidad para crear confianza, influenciar y motivar a la gente para lograr metas en común. Se compromete totalmente en todo proyecto que inicia, es transparente, reconoce sus fortalezas y debilidades y se interesa por

los demás, buscando siempre el éxito del grupo. (Stonner, 2009. p 96).

- **Liderazgo.** Es una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas. Es también un proceso, mediante el cual, bajo la tutela y guía de un líder, se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a lograr una visión de futuro que transforme una determinada realidad, a superar las dificultades y adaptarse a los cambios. (Drucker, 1993. p 65).
- **Liderazgo Directivo.-** Es la capacidad de influir, guiar a un grupo de personas en la dirección de fines comunes a la institución educativa. (Stonner, 2009. p 25).
- **Liderazgo Pedagógico.-** Se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje (Bolívar, 2010. p 47)
- **Motivación.** Es la fuerza que tiene cada trabajador en realizar su trabajo día a día, con el pleno objetivo de una satisfacción personal y profesional, ya que el trabajador actúa por convicción, en lo que de su agrado. (Stonner, 2009. p 79).

2.5. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:

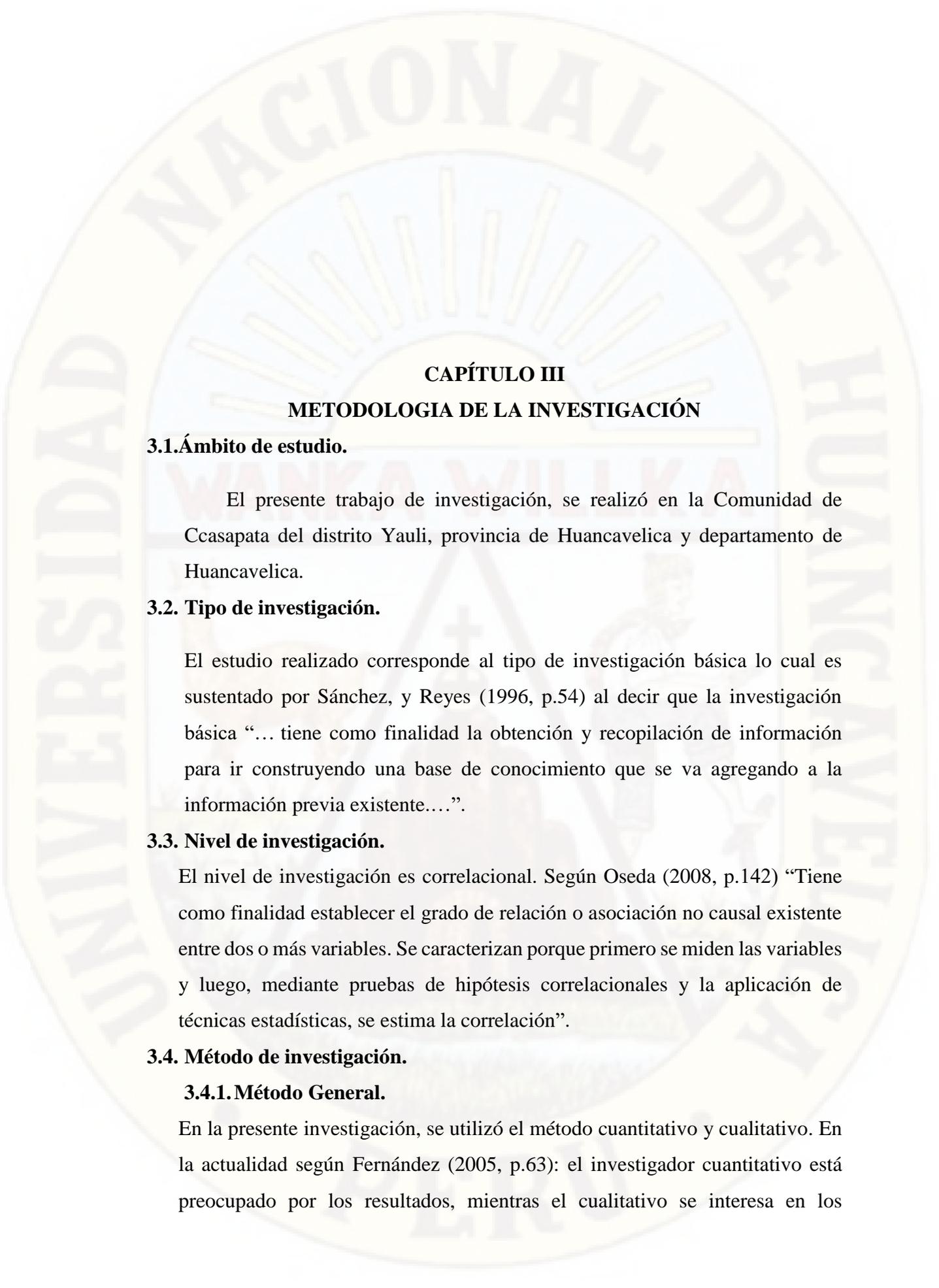
Variable 1: El Liderazgo directivo.

Variables 2: El Desempeño docente.

2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	INSTRUMENTO
V1: El Liderazgo Directivo (Stonner 2009).	El liderazgo es la capacidad de influir, guiar a un grupo de personas en la dirección de fines comunes a la Institución Educativa.	1. Autocrático	1.1 Información a los trabajadores de los requerimientos de sus labores.	Escala de medición: Ordinal Escala valorativa:	Cuestionario de encuesta
			1.2 El establecimiento de normas de desempeño laboral.		
			1.3 La asignación a los empleados de tareas particulares.		
			1.4 La programación del trabajo de los docentes.		
			1.5 El aliento del uso de procedimientos uniformes.		
		2. Democrático	2.1 La exhibición de muestras de aprecio.	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca	
			2.2 Cuidado al exigir labores a los empleados que puedan hacerlo.		
			2.3 La disposición de ayudar a los trabajadores.		
			2.4 La adopción de una actitud amigable y accesible.		
		3. Permisivo	3.1. Falta de involucramiento en sus convicciones.		
			3.2. Se trabaja con excesiva tolerancia para el grupo.		
			3.3. No hay compromiso de trabajo en función de la Institución Educativa.		
V2: El Desempeño Docente (Drovetta, 1992)	La evaluación del desempeño laboral del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos.	1. Responsabilidad en el desempeño laboral.	1.1 Obligaciones del docente	Escala de medición: Ordinal Escala valorativa:	Cuestionario de encuesta
			1.2 Programación Curricular del aula.		
		2. Capacidades pedagógicas	2.1 Metodología del docente		
			2.2 Materiales didácticos del docente		
		3. Emocionalidad	3.1 Actitud del docente		
		4. Relaciones interpersonales.	4.1. Comportamiento del docente.		
			5. Resultados de su labor.	5.1 Evaluación del docente al alumno.	

Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.Ámbito de estudio.

El presente trabajo de investigación, se realizó en la Comunidad de Ccasapata del distrito Yauli, provincia de Huancavelica y departamento de Huancavelica.

3.2. Tipo de investigación.

El estudio realizado corresponde al tipo de investigación básica lo cual es sustentado por Sánchez, y Reyes (1996, p.54) al decir que la investigación básica “... tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente....”.

3.3. Nivel de investigación.

El nivel de investigación es correlacional. Según Oseda (2008, p.142) “Tiene como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación”.

3.4. Método de investigación.

3.4.1.Método General.

En la presente investigación, se utilizó el método cuantitativo y cualitativo. En la actualidad según Fernández (2005, p.63): el investigador cuantitativo está preocupado por los resultados, mientras el cualitativo se interesa en los

resultados pero lo considera base para un segundo estudio. Lo cuantitativo es concluyente y extraño a los sujetos y está fundamentado en el Positivismo y el Empirismo Lógico.

3.4.2. Método Específico.

Asimismo el método empleado en la investigación fue el Descriptivo correlacional, así tenemos a Sánchez y Reyes, (1996, p.33) quienes dicen que el método descriptivo “consiste en describir analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente...”.

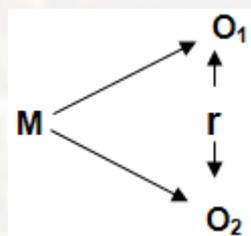
3.4.3. Método Descriptivo

El método de investigación que se utilizo es el Método Descriptivo. Además, el mismo Sierra, (1995, p.146) menciona: “En los estudios descriptivos se deben determinar y definir previamente las variables, algunas veces se pueden formular hipótesis para probarse por métodos estadísticos. Se trabaja con muestras representativas”.

3.5. Diseño de Investigación.

El diseño que se utilizó para el presente trabajo de investigación corresponde al diseño descriptivo correlacional, que según Sánchez y Reyes, (1996, p.79) consideran que este diseño “...se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos...” y cuyo esquema es el que sigue:

El esquema es el siguiente:



Donde:

M = Muestra.

- O_1 = Observación de la variable 1.
- O_2 = Observación de la variable 2.
- r = Correlación entre las variables de estudio

3.6. Población, muestra

3.6.1. Población.

Según Oseda, (2008, p.120) “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”.

En el caso de nuestra investigación, la población está conformada por 22 profesionales, entre directivos y docentes en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccasapata.

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN			
PROMEDIO DE EDAD	GENERO		SOCIO – ECONOMICAS
	M	V	
24 - 65	12	12	De acuerdo al análisis están dentro del nivel pobreza debido a que son insatisfechas las necesidades básicas dentro de su entorno.

3.6.2. Muestra.

Por la naturaleza de estudio el tipo de muestra fue el censal – criterial debido a que se trabajó con la población/muestra que son 22 profesionales entre directivos y docentes de la institución educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” – Ccasapata.

3.6.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

- a. **Técnicas:** La técnica que se utilizó en la presente investigación fueron las encuestas.

Según Cori, et al. (2008, p.127) la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan

al investigador”. El mismo Cori, et al. (2008, p.128) sostiene que el fichaje “consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación”.

La técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta para medir las variables de liderazgo directivo y desempeño docente.

b. Instrumentos: Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación fueron, el cuestionario de encuesta; del fichaje de las fichas de resumen, bibliográficas y de resumen; de la observación se tiene a las fichas de observación.

Según Sierra, (1995, p.305) el cuestionario de encuesta es “un conjunto de preguntas, preparados cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio emprendido”.

Los instrumentos fueron los cuestionarios, para el liderazgo directivo se elaboró 31 preguntas con respuestas politómicas, y para el cuestionario de desempeño docente está constituido por 26 preguntas.

Así mismo este instrumento fue validado por jueces expertos.

Según Ary, (1993, p.189) “las fichas deben cumplir una serie de requisitos formales que tienen como objetivo, facilitar su utilización posterior”. Asimismo se considerará la encuesta para obtener información sobre el problema de nuestra investigación.

3.7. Procesamiento de datos.

Para la elaboración y procesamiento de datos se utilizaron los modelos tabulares numéricos y gráficos, además el uso de los softwares

aplicativos como el SPSS v.23.00 y el Ms-Excel v. 2016; donde se consideró:

Las Medidas de Tendencia Central (la media aritmética, la mediana y la moda), de Dispersión (La varianza y la desviación estándar y el coeficiente de variabilidad). Las de forma: la Asimetría y la Kurtosis.

Los estadígrafos de la Estadística Inferencial como la prueba Rho Spearman y la Prueba “t” para investigaciones correlacionales.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

La presente investigación titulada: Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccasapata - 2017 arrojó los resultados que continuación se describen:

4.1. ANÁLISIS EXPLORATORIO

El análisis exploratorio de los resultados obtenidos mediante el diagrama de dispersión simple mostraron una relación positiva entre ambas variables, posteriormente se realizó el análisis mediante la correlación de Spearman pues se trata de un estudio descriptivo de asociación debido a que se consideran puntajes procedentes de variables estadísticas cualitativas: Liderazgo Directivo (Autocrático, Democrático, Permisivo) y su relación con el Desempeño Docente (Responsabilidad en el desempeño laboral, Capacidades pedagógicas, Emocionalidad, Relaciones interpersonales, Resultados de su labor).

4.2. ANÁLISIS DE LA VARIABLE “EL LIDERAZGO DIRECTIVO”

El análisis e interpretación estadística de los datos obtenidos en la aplicación del presente trabajo de investigación se basó en el estudio de las medidas de tendencia central y de dispersión.

NIVEL DE PUNTUACIÓN	
Siempre	125-155
Casi siempre	94-124
A veces	63-93
Casi nunca	32-62
Nunca	0-31

Tabla 1 El Liderazgo Directivo.

NIVEL DE PUNTUACIÓN	INTERVALOS	TOTAL	%f
Siempre	125-155	68	10%
Casi siempre	94-124	189	28%
A veces	63-93	242	35%
Casi nunca	32-62	110	16%
Nunca	0-31	73	11%
TOTAL		682	100%

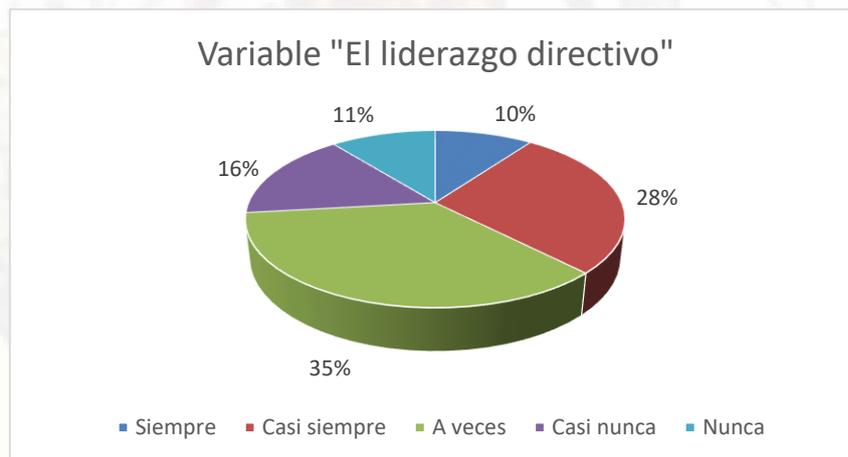


Figura N° 1 El Liderazgo Directivo

INTERPRETACIÓN

Al observar los datos en la dimensión “Liderazgo Directivo” entendida como la capacidad de influir y guiar a un grupo de personas en la dirección de fines comunes a la Institución Educativa en los docentes en la Institución educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Ccasapata - 2017.

Como se observa el 35% de los docentes encuestados a veces tiene la capacidad de influir y guiar a sus semejantes el 28% casi siempre tiene la capacidad de liderazgo, el 16% casi nunca lidero el 11% nunca lidero y el 10% tiene esa capacidad de liderar a sus semejantes. Esto indica que gran parte de los docentes no tiene esa capacidad de liderazgo directivo, que es uno de los ejes importantes en toda profesión y en especial en la labor docente.

Resumen de los estadígrafos de la variable Liderazgo Directivo

Tabla 2 variable Liderazgo Directivo

El Liderazgo Directivo		
N	Válido	22
	Perdidos	0
Media		94,3182
Mediana		98,0000
Moda		98,00
Desviación estándar		15,7461
		6
Varianza		247,942



Figura N° 2 Variable Liderazgo Directivo

Interpretación

- a) El promedio en la distribución de la variable Liderazgo Directivo, es de 94.31 puntos, esta indica que los docentes casi siempre están en la capacidad de liderar en una institución educativa.
- b) La mediana para esta variable es de 98.00 puntos, esta indica que el 50% de la distribución de los datos está por encima y por debajo de 98 puntos.
- c) La nota obtenida con más frecuencia en la distribución normal es de 98 puntos, como podemos observar la gran mayoría de los estudiantes está en el proceso de inicio.
- d) La dispersión respecto al puntaje de distribución es de 15.75, ésta nos indica que hay una menor concentración de datos alrededor de la media aritmética.
- e) La varianza de los datos respecto a la media aritmética es de 247.94, este dato hacer notar la gran variabilidad que tiene la distribución normal con respecto a la media.

4.3.Resultado de las dimensiones del liderazgo directivo

a) Dimensión autocrática.

Tabla 3 Dimensión autocrático

NIVEL DE PUNTUACIÓN	INTERVALOS	TOTAL	%f
Siempre	53-65	41	14%
Casi siempre	40-52	54	19%
A veces	27-39	107	37%
Casi nunca	14-26	55	19%
Nunca	0-13	29	10%
TOTAL		286	100%

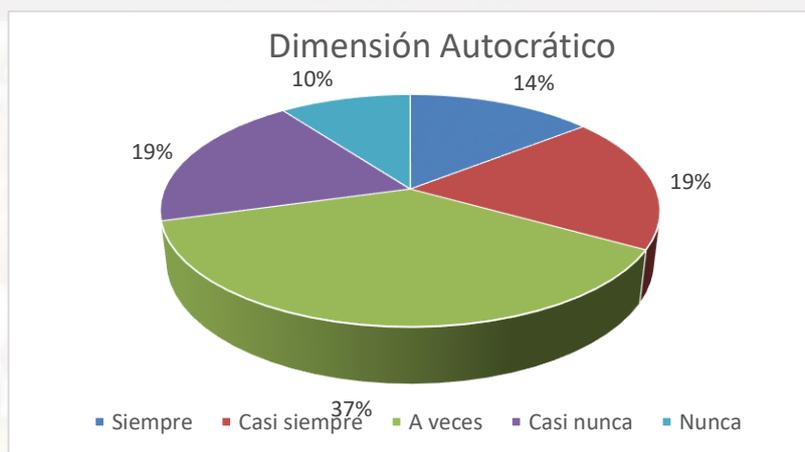


Figura N° 3 Dimensión autocrático

INTERPRETACIÓN

En la dimensión autocrático, el 37% de los encuestados a veces se considera autocrático, es decir que concentra el poder en una sola figura, mientras que el 19% casi siempre concentra el poder en sí misma, el otro 19% casi nunca se considera autócrata, el 14% siempre se considera autócrata y un 10% nunca se considera autocrática.

Resumen de los estadígrafos de la dimensión autocrático

Tabla 4 dimensión autocrático

N	Válido	22
	Perdidos	0
Media		40.0455
Mediana		41.5000
Moda		43.00
Desviación estándar		6.81369
Varianza		46.426

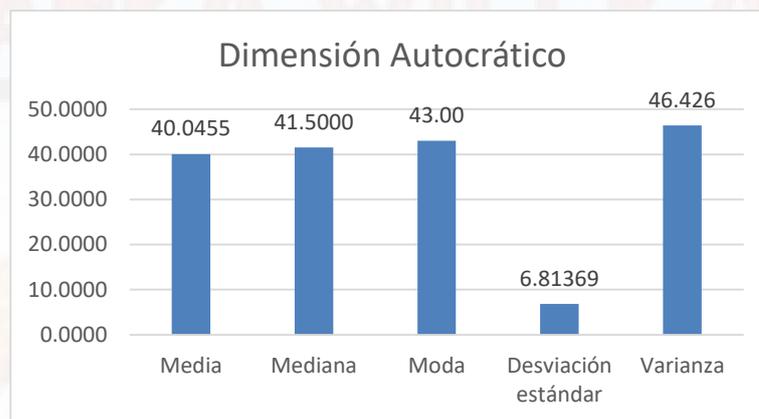


Figura N° 4 Dimensión Autocrático

Interpretación

- El promedio de puntaje obtenido en la dimensión autocrático la distribución es de 40.05, el cual indica que los encuestados casi siempre se consideran autocráticos, es decir que concentran el poder en una sola persona.
- La mediana para esta dimensión 41.5 puntos, esta indica que el 50% de la distribución de los datos está por encima y por debajo de 41.5.
- Los puntajes obtenidos con más frecuencia en la distribución normal es de 43 puntos, ésta nos indica que la dimensión autocrática se manifiesta regularmente en nuestra distribución.

- La dispersión respecto a la media es de 6.81, indicándonos que existe una menor concentración de datos alrededor de la media aritmética.
- La varianza de los datos respecto a la media aritmética es de 46.43.

b) Dimensión Democrático

Tabla 5 Dimensión Democrático

NIVEL DE PUNTUACIÓN	INTERVALOS	TOTAL	%f
Siempre	53-65	21	7%
Casi siempre	40-52	108	38%
A veces	27-39	96	34%
Casi nunca	14-26	27	9%
Nunca	0-13	34	12%
TOTAL		286	100%

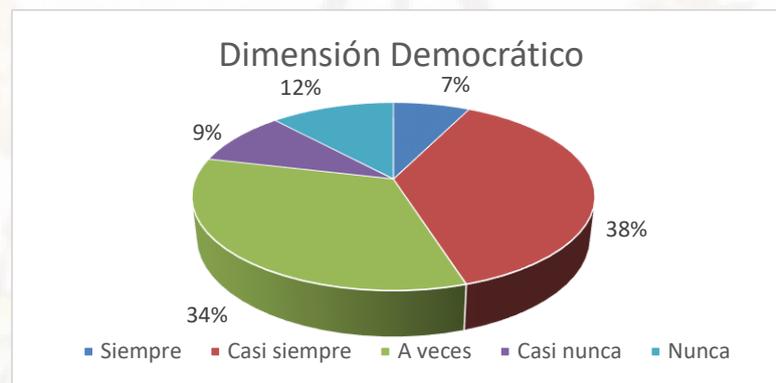


Figura N° 5 Dimensión Democrático

INTERPRETACIÓN

En la dimensión democrático, el 38% de los encuestados casi siempre es democrático, es decir, se toma en cuenta la participación de todos los miembros, mientras que el 34% a veces es democrático, un 12% nunca ha sido democrático, un 9% casi nunca ha sido democrático y por último un 7% siempre ha sido democrático.

Resumen de los estadígrafos de la dimensión democrático

Tabla 6 Dimensión Democrático

N	Válido	22
	Perdidos	0
Media		41.5000
Mediana		44.0000
Moda		17,00 ^a
Desviación estándar		11.77063
Varianza		138.548

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

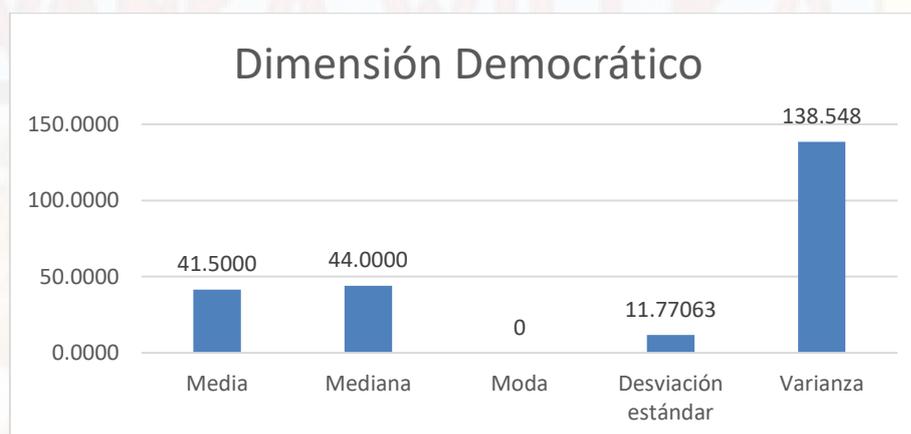


Figura N° 6 Dimensión Democrático

Interpretación

- El promedio de la dimensión Democrático, es de 41.5, el cual indica que los encuestados son casi siempre democráticos.
- La mediana para esta dimensión es 44.00, esto indica que el 50% de la distribución de los datos está por encima y por debajo de 44.00 puntos.
- En la distribución podemos observar varias modas por ello se consideró como 17 como el valor más pequeño dentro de la distribución.
- La desviación con respecto a la media de la distribución es de 11.77, ésta nos indica que hay una menor concentración de datos alrededor de la media aritmética.
- La varianza de los datos respecto a la media aritmética es de 138.55.

c) **Dimensión Permisivo.**

Tabla 7 Dimensión Permisivo

NIVEL DE PUNTUACIÓN	INTERVALOS	TOTAL	%f
Siempre	17-20	6	5%
Casi siempre	13-16	27	25%
A veces	9-12	39	35%
Casi nunca	5-8	28	25%
Nunca	0-4	10	9%
TOTAL		110	100%

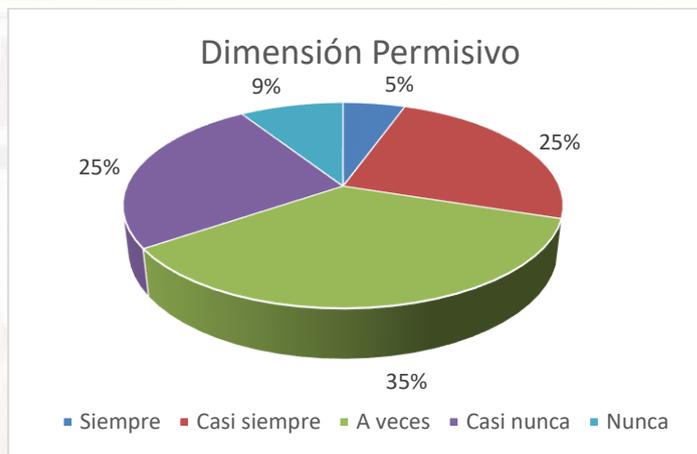


Figura N° 7 Dimensión Permisivo

INTERPRETACIÓN

En la dimensión Permisivo, el 35% de los encuestados a veces es permisivo, es decir, permite y no ofrece resistencia a lo que se considera perjudicial, mientras que el 25% casi siempre permite esta actitud, un 25% casi nunca es permisivo, un 9% nunca ha permisivo, y por último un 5% siempre ha sido permisivo.

Resumen de los estadígrafos de la dimensión permisivo

Tabla 8 Dimensión Permisivo

N	Válido	22
	Perdidos	0
Media		14.5909
Mediana		15.0000
Moda		13.00
Desviación estándar		3.09622
Varianza		9.587

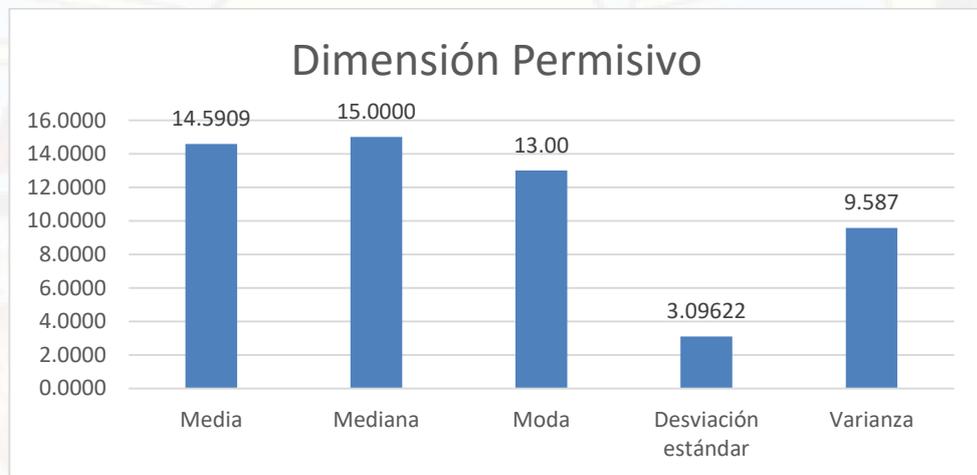


Figura N° 8 Dimensión Permisivo

Interpretación

- El promedio de la dimensión permisivo, es de 14.59, el cual indica que los encuestados son casi siempre permisivos.
- La mediana para esta dimensión es 15.00, esto indica que el 50% de la distribución de los datos está por encima y por debajo de 15.00 puntos.
- En la dimensión permisivo podemos observar que el puntaje que más se repite es 13, observando que nuestra muestra de estudio se consideran permisivos.
- La desviación con respecto a la media de la distribución es de 3.10, ésta nos indica que hay una menor concentración de datos alrededor de la media aritmética.

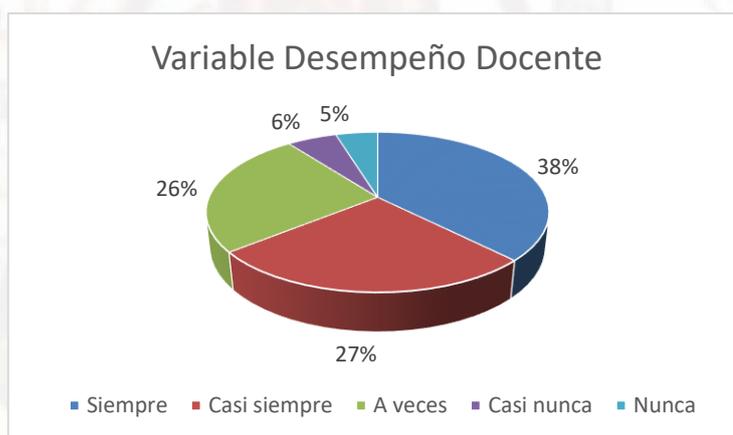
- La varianza de los datos respecto a la media aritmética es de 9.59.

4.4. ANÁLISIS DE LA VARIABLE “EL DESEMPEÑO DOCENTE”

Los datos obtenidos al aplicar el instrumento de investigación dieron como resultado medidas de tendencia central y de dispersión, para ello se procedió al análisis de la variable el desempeño docente.

NIVEL DE PUNTUACIÓN	
Siempre	53-65
Casi siempre	40-52
A veces	27-39
Casi nunca	14-26
Nunca	0-13

NIVEL DE PUNTUACIÓN	INTERVALOS	TOTAL	%f
Siempre	105-130	215	38%
Casi siempre	79-104	152	27%
A veces	53-78	146	26%
Casi nunca	26-52	32	6%
Nunca	0-26	27	5%
TOTAL		572	100%



INTERPRETACIÓN

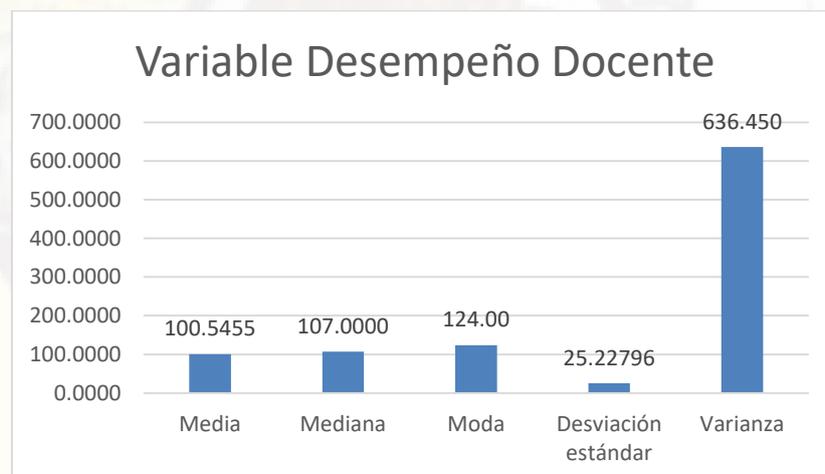
Al observar los datos en la dimensión “Desempeño Docente” entendida como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables con el

objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Ccasapata - 2017.

Como se observa el 38% de los docentes encuestados siempre tiene un desempeño docente aceptable en la obtención de datos válidos y fiables en el proceso educativo, el 27% casi siempre tiene un desempeño docente aceptable, el 26% a veces tiene un desempeño docente aceptable, el 6% casi nunca tiene un desempeño aceptable y un 5% tiene un desempeño docente aceptable, a la luz de estos resultados se observa que en su gran mayoría los docentes tienen un desempeño docente efectivo en sus labores a académicas.

Resumen de los estadígrafos de la variable Desempeño Docente

N	Válido	22
	Perdidos	0
Media		100.5455
Mediana		107.0000
Moda		124.00
Desviación estándar		25.22796
Varianza		636.450



Interpretación

- a) El promedio en la distribución de la variable desempeño docente es de 100.55 puntos, esta indica que en su mayoría los docentes siempre tiene un desempeño docente efectivo en la obtención de datos válidos y fiables.
- b) La mediana para esta variable es de 107.00 puntos, indicándonos que el 50% de la distribución de los datos está por encima y por debajo de 107 puntos.
- c) La nota obtenida con más frecuencia en la distribución normal es de 124 puntos, como podemos observar la gran mayoría de los docentes tiene un desempeño docente efectivo.
- d) La dispersión respecto al puntaje de distribución es de 15.75, ésta nos indica que hay una menor concentración de datos alrededor de la media aritmética.

La varianza de los datos respecto a la media aritmética es de 247.94, este dato hacer notar la gran variabilidad que tiene la distribución normal con respecto a la media.

4.5.Resultado de las dimensiones del Desempeño Docente

a) Dimensión responsabilidad en el desempeño laboral.

Tabla 9 Dimensión responsabilidad en el desempeño laboral

NIVEL DE PUNTUACIÓN	INTERVALOS	TOTAL	%f
Siempre	21-25	48	36%
Casi siempre	16-20	31	23%
A veces	11-15	38	29%
Casi nunca	6-10	8	6%
Nunca	0-5	7	5%
TOTAL		132	100%

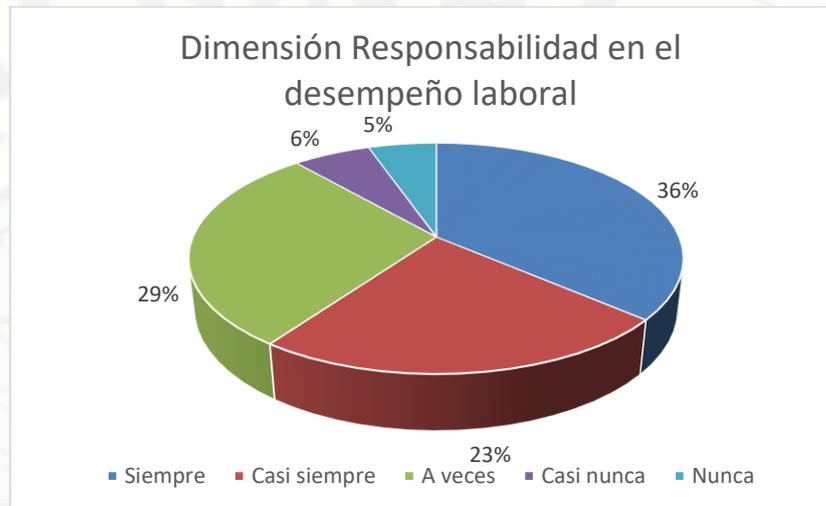


Figura N° 9 Dimensión responsabilidad en el desempeño laboral

INTERPRETACIÓN

En la dimensión responsabilidad en el desempeño laboral, el 36% de los encuestados siempre cumplen con las obligaciones en su labor docente, mientras que el 29% a veces cumple con esas responsabilidades, el otro 23% casi siempre es responsable con el desempeño docente, el 6% y 5% casi nunca y nunca tiene esa responsabilidad en el desempeño laboral, descuidando sus obligaciones como docentes.

Resumen de los estadígrafos de la dimensión responsabilidad en el desempeño laboral

Tabla 10 dimensión Responsabilidad en el desempeño laboral

N	Válido	Perdidos
	22	0
Media	22.7727	
Mediana	24.0000	
Moda	18,00 ^a	
Desviación estándar	5.99946	
Varianza	35.994	

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

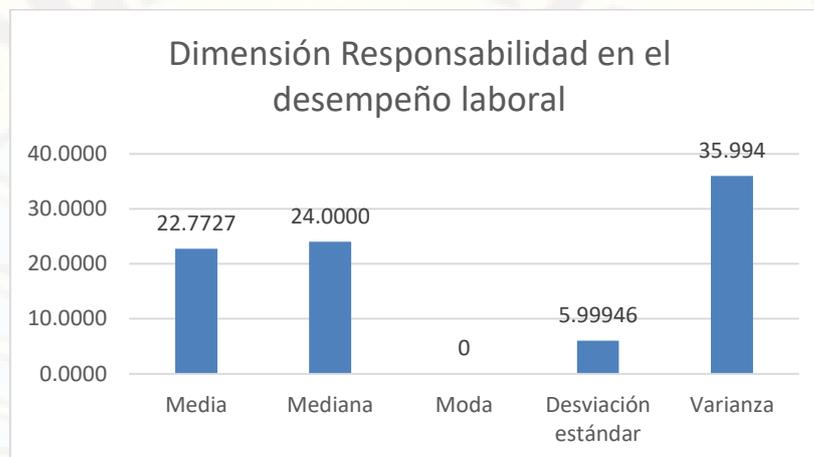


Figura N° 10 Responsabilidad en el desempeño laboral

Interpretación

- El promedio de la dimensión responsabilidad en el desempeño laboral, es de 27.77, el cual indica que los encuestados siempre tienen el compromiso y la responsabilidad en el desempeño laboral docente.
- La mediana para esta dimensión es 24.00 puntos, esto indica que el 50% de la distribución de los datos está por encima y por debajo de 24.00 puntos.
- En la distribución podemos observar varias modas por ello se consideró 18 como el valor más pequeño dentro de la distribución.
- La desviación con respecto a la media de la distribución es de 5.99, ésta nos indica que hay una menor concentración de datos alrededor de la media aritmética.
- La varianza de los datos respecto a la media aritmética es de 35.99.

b) Capacidades pedagógicas.

Tabla 11 Dimensión Capacidades pedagógicas

NIVEL DE PUNTUACIÓN	INTERVALOS	TOTAL	%f
Siempre	17-20	35	40%
Casi siempre	13-16	25	28%
A veces	9-12	20	23%
Casi nunca	5-8	5	6%
Nunca	0-4	3	3%
TOTAL		88	100%

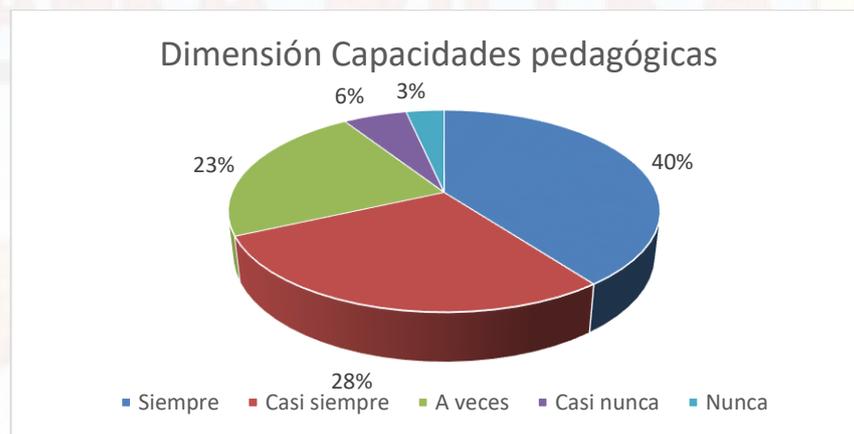


Figura N° 11 Dimensión Capacidades pedagógicas

INTERPRETACIÓN

En la dimensión Capacidades pedagógicas, el 40% de los encuestados siempre tiene capacidades pedagógicas tales como una metodología y uso de materiales didácticos adecuados, mientras que el 28% casi siempre cuenta con esa capacidad de uso de metodologías y materiales, un 23% a veces tiene esa capacidad pedagógica, un 6% casi nunca tiene esa capacidad, y por último un 3% no cuenta con esa capacidad.

Resumen de los estadígrafos de la Capacidades Pedagógicas

Tabla 12 Dimensión Capacidades pedagógicas

N	Válido	22
	Perdidos	0
	Media	15.8182
	Mediana	16.0000
	Moda	16.00
	Desviación estándar	3.95975
	Varianza	15.680

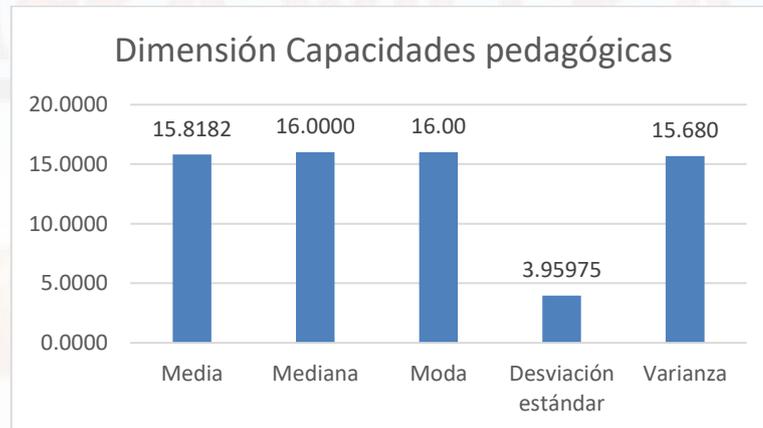


Figura N° 12 Dimensión Capacidades pedagógicas

Interpretación

- El promedio en la dimensión capacidades pedagógicas es de 15.82, el cual indica que los encuestados casi siempre tienen una metodología adecuada para su labor docente además del uso de materiales didácticos en sus sesiones de aprendizaje.
- La mediana para esta dimensión es 16.00, esto indica que el 50% de la distribución de los datos está por encima y por debajo de 16.00 puntos.
- En esta dimensión podemos observar que el puntaje que más se repite es 16, observando que nuestra muestra de estudio casi siempre tiene esa capacidad pedagógica.

- La desviación con respecto a la media de la distribución es de 3.99, ésta nos indica que hay una menor concentración de datos alrededor de la media aritmética.
- La varianza de los datos respecto a la media aritmética es de 15.68.

c) Dimensión Emocionalidad.

Tabla 13 Dimensión Emocionalidad

NIVEL DE PUNTUACIÓN	INTERVALOS	TOTAL	%f
Siempre	25-30	48	36%
Casi siempre	19-24	33	25%
A veces	13-18	39	30%
Casi nunca	7-12	7	5%
Nunca	0-6	5	4%
TOTAL		132	100%

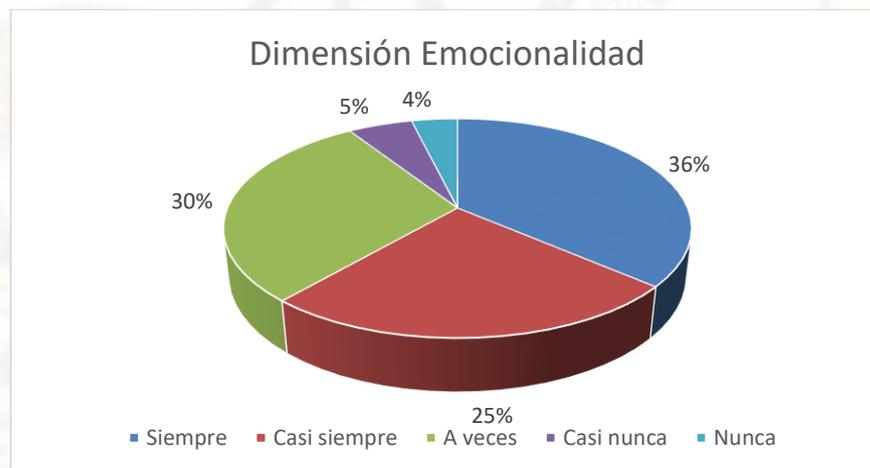


Figura N° 13 Dimensión Emocionalidad

INTERPRETACIÓN

En la dimensión emocionalidad, el 36% de los encuestados siempre tiene esa actitud positiva en su labor docente, mientras que el 30% a veces se siente emocionado al cumplir su labor, el otro 25% casi siempre tiene la

emoción respectiva, el 5% y 4% casi nunca y nunca tiene esa actitud positiva en su desempeño laboral.

Resumen de los estadígrafos de la dimensión emocionalidad.

Tabla 14 dimensión emocionalidad.

N	Válido	22
	Perdidos	0
Media		23.0909
Mediana		23.0000
Moda		30.00
Desviación estándar		5.83021
Varianza		33.991

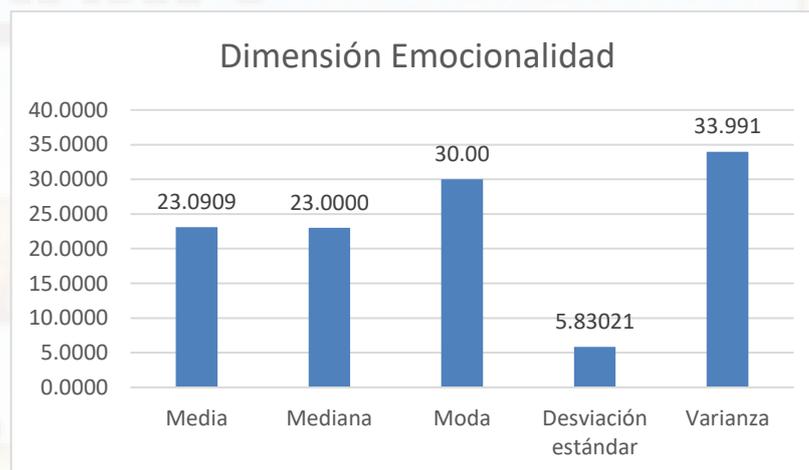


Figura N° 14 Dimensión emocionalidad

Interpretación

- El promedio de la dimensión emocionalidad entendida como la actitud que tiene el docente hace su labor pedagógica, es de 23.09, el cual indica que los encuestados casi siempre se tiene una actitud positiva en su labor diaria.
- La mediana para esta dimensión es 23.00 puntos, esto indica que el 50% de la distribución de los datos está por encima y por debajo de 24.00 puntos.

- En la distribución podemos que el puntaje que más frecuentemente se repite es 30 puntos que indica que en su mayoría los docentes se sienten emocionados.
- La desviación con respecto a la media de la distribución es de 5.83, ésta nos indica que hay una menor concentración de datos alrededor de la media aritmética.
- La varianza de los datos respecto a la media aritmética es de 33.99.

d) Dimensión Relaciones interpersonales.

Tabla 15 Dimensión Relaciones interpersonales

NIVEL DE PUNTUACIÓN	INTERVALOS	TOTAL	%f
Siempre	25-30	51	39%
Casi siempre	19-24	39	30%
A veces	13-18	28	21%
Casi nunca	7-12	5	4%
Nunca	0-6	9	7%
TOTAL		132	100%

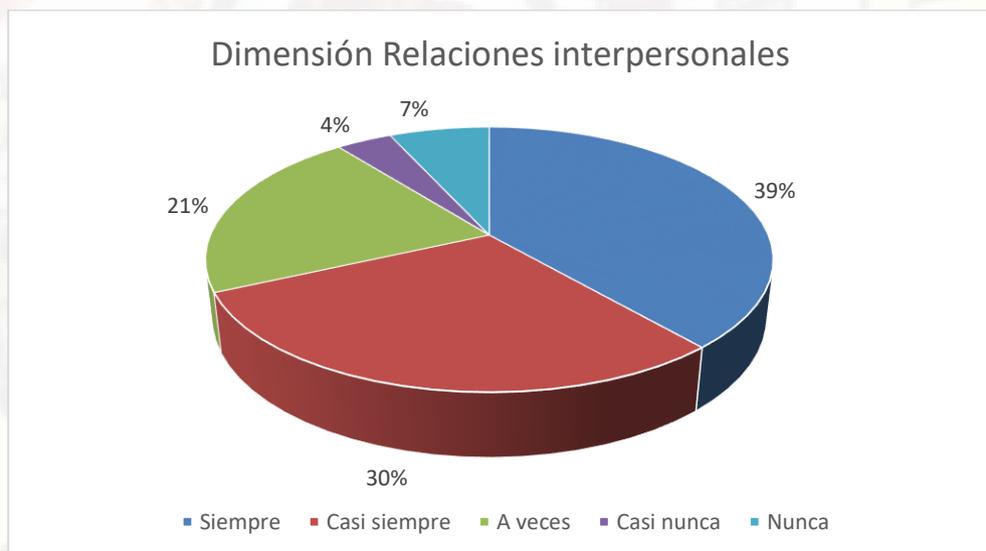


Figura N° 15 Dimensión Relaciones interpersonales

INTERPRETACIÓN

En la dimensión Relaciones interpersonales, el 39% de los encuestados siempre tiene comportamiento docente adecuado la cual es importante para conservar el buen clima institucional como pilar del desarrollo educativo, mientras que el 30% casi siempre cuenta con esa capacidad de relacionarse con sus congéneres, un 21% a veces tiene esa capacidad interpersonal, un 7% nunca tiene esa capacidad, y por último un 4% casi nunca cuenta con esa capacidad.

Resumen de los estadígrafos de la Relaciones interpersonales

Tabla 16 Dimensión Relaciones interpersonales

N	Válido	22
	Perdidos	0
Media		23.3636
Mediana		25.5000
Moda		18,00 ^a
Desviación estándar		6.43314
Varianza		41.385

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

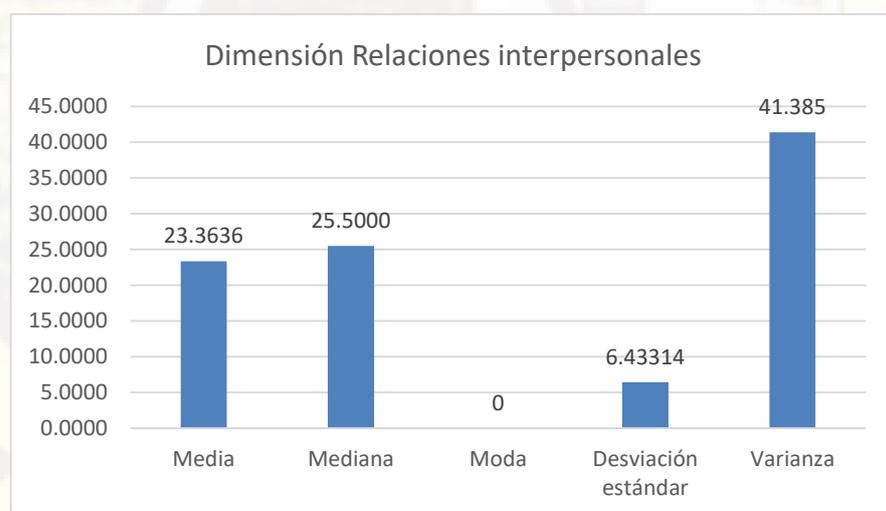


Figura N° 16 Dimensión Relaciones interpersonales

Interpretación

- El promedio en la dimensión capacidades pedagógicas es de 23.36, el cual indica que los encuestados casi siempre tienen relaciones interpersonales positivas con sus colegas, esto es importante para mantener el clima institucional óptimo y coadyuvar hacia el logro de los objetivos institucionales
- La mediana para esta dimensión es 25.50, esto indica que el 50% de la distribución de los datos está por encima y por debajo de 25.50 puntos.
- En esta dimensión podemos observar que hay varios puntajes que se repiten, en ese sentido tomamos el puntaje que más pequeño 18, observando que nuestra muestra de estudio a veces tiene esa capacidad pedagógica.
- La desviación con respecto a la media de la distribución es de 6.43, ésta nos indica que hay una menor concentración de datos alrededor de la media aritmética.
- La varianza de los datos respecto a la media aritmética es de 41.39.

e) Dimensión Resultados de su labor.

Tabla 17 Dimensión Resultados de su labor

NIVEL DE PUNTUACIÓN	INTERVALOS	TOTAL	%f
Siempre	17-20	33	38%
Casi siempre	13-16	24	27%
A veces	9-12	21	24%
Casi nunca	5-8	7	8%
Nunca	0-4	3	3%
TOTAL		88	100%

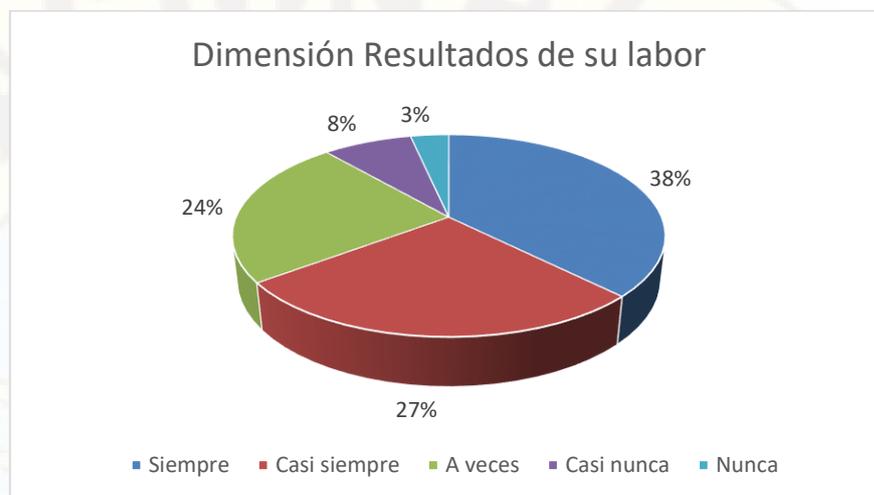


Figura N° 17 Dimensión Resultados de su labor

INTERPRETACIÓN

En la dimensión Resultados de su labor, el 38% de los encuestados siempre alcanza los objetivos programados, es decir, en la evaluación a los estudiantes siempre se tienen buenos resultados, mientras que el 27% considera que casi siempre alcanza los objetivos programados, el 24% a veces tiene buenos resultados, el 8% casi nunca tiene resultados óptimos y el 3% nunca ha tenido resultados satisfactorios.

Resumen de los estadígrafos de la Dimensión Resultados de su labor.

Tabla 18 Dimensión Resultados de su labor

N	Válido	22
	Perdidos	0
Media		15.5000
Mediana		16.0000
Moda		20.00
Desviación estándar		4.12599
Varianza		17.024

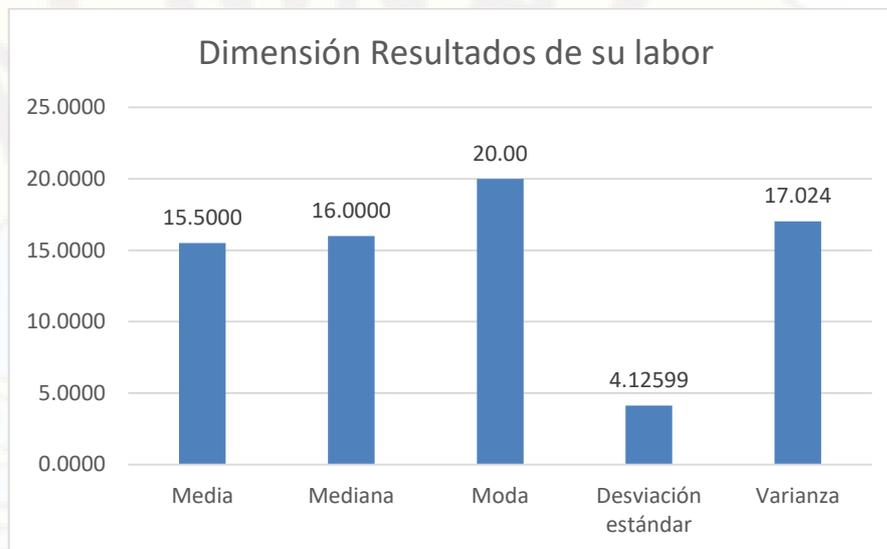


Figura N° 18 Dimensión Resultados de su labor

Interpretación

- El promedio de la dimensión resultados de su labor, es de 15.50, el cual indica que los encuestados casi siempre tienen resultados positivos en su labor con sus estudiantes.
- La mediana para esta dimensión es 16.00 puntos, esto indica que el 50% de la distribución de los datos está por encima y por debajo de 16.00 puntos.
- En la distribución observamos que el puntaje que más frecuentemente se repite es 20 puntos.
- La desviación con respecto a la media de la distribución es de 4.13, ésta nos indica que hay una menor concentración de datos alrededor de la media aritmética.
- La varianza de los datos respecto a la media aritmética es de 17.2.

4.6. Contratación y validación de la hipótesis general por medio de la prueba de correlación

Según el propósito de la investigación, existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa

Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata, se efectuó la prueba de correlación de Spearman debido a que los estilos de liderazgo directivo y el nivel del desempeño docente son variables cualitativas que para fines de operacionalización se han trabajado en escala de Likert y en puntajes. Por ende, no se puede asumir la existencia de distribución normal en el conjunto de los datos obtenidos.

Tabla 19 Prueba de Correlación de Spearman para hipótesis general

Medida		El Liderazgo Directivo	Desempeño Docente
Rho de Spearman	El Liderazgo Directivo	1,000	,421
		Sig. (bilateral)	,051
		N	22
	Desempeño Docente	,421	1,000
		Sig. (bilateral)	,051
		N	22

Como se puede observar la prueba estadística Rho de Spearman arroja un $r_s = 0.421$ al relacionar el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en ese sentido podemos concluir que existe relación significativa entre ambas variables, pues como manifiesta el estadígrafo de Rho de Spearman el grado de correlación se mide desde -1 a 1, además la significancia es menor a 0.051.

4.7.CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

Continuando con el análisis de los resultados se procedió hacer el análisis por cada hipótesis específica planteada en la investigación, efectuándose la prueba de correlación de Rho de Spearman a cada dimensión de las variables en estudio pues los estilos de liderazgo directivo y el nivel del desempeño docente son variables cualitativas.

Tabla 20 Prueba de Correlación de Spearman por dimensiones

		Autocrático	Democrático	Permisivo	Responsabilidad en el desempeño laboral	Capacidades pedagógicas	Emocionalidad	Relaciones interpersonales	Resultados de su labor
Rho de Spearman	Autocrático	1,000							
	Democrático	,421	1,000						
	Permisivo	,926 ,350	,395	1,000					
	Responsabilidad en el desempeño laboral	,261 ,396	,183 ,608**	-,001	1,000				
	Capacidades pedagógicas	,672	,003	,996					
	Emocionalidad	,086 ,703	,503* ,017	,360 ,790	,677**	1,000			
	Relaciones interpersonales	,347 ,836 ,408	,538** ,010 ,533*	,012 ,958 ,182	,823**	,859**	1,000		
	Resultados de su labor	,631 ,344	,011 ,474*	,418 ,258	,000 ,740**	,000 ,903**	,000 ,928**	1,000	
		,848	,026	,246	,000 ,656**	,000 ,798**	,000 ,867**	,000 ,933**	1,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

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

Como muestra la Tabla 20, a la luz de los resultados de la prueba estadística se observa una correlación positiva de las hipótesis planteadas.

No se considera en el análisis la observación del error de tipo I, es decir, el nivel de significación denominado p-valor, puesto que la muestra intencional es toda la población. Seguidamente, se procede a examinar los resultados según los problemas específicos.

a) HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo autocrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata.

Tabla 21 Hipótesis específica 1

Variables	Estadísticos	Variables	
		Autocrático	Desempeño Docente
Autocrático	Correlación de Pearson	1	,548
	Sig. (bilateral)		,512
	N	22	22
Desempeño Docente	Correlación de Pearson	,548	1
	Sig. (bilateral)	,512	
	N	22	22

A la pregunta, existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo autocrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata según los resultados mostrados en la Tabla 21, el coeficiente de correlación $r_s = .548$ el mismo que indica que hay una relación directa positiva, por lo tanto, podemos afirmar que estas dos variables están estrechamente relacionadas.

b) HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo democrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata.

Tabla 22 Hipótesis específica 2

Variables	Estadísticos	Variables	
		Desempeño Docente	Democrático
Desempeño Docente	Correlación de Pearson	1	,739**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	22	22
Democrático	Correlación de Pearson	,739**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	22	22

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

A la pregunta, existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo democrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata, según los resultados mostrados en la Tabla 22, el coeficiente de correlación $r_s = .739$, esta indica que hay una relación directa muy fuerte entre la variable liderazgo directivo democrático y el desempeño docente. Por lo tanto, podemos afirmar que estas dos variables están estrechamente relacionadas.

c) HIPOTESIS ESPECÍFICA 3

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo permisivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata.

Tabla 23 Hipótesis específica 3

Variables	Estadísticos	Variables	
		Desempeño Docente	Permisivo
Desempeño Docente	Correlación de Pearson	1	,608
	Sig. (bilateral)		,352
	N	22	22
Permisivo	Correlación de Pearson	,608	1
	Sig. (bilateral)	,352	
	N	22	22

A la pregunta, existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo permisivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata, según los resultados mostrados en la Tabla 23, el coeficiente de correlación $r_s = .608$, esta indica que hay una relación directa entre la variable liderazgo directivo permisivo y el desempeño docente. Por lo tanto, podemos afirmar que estas dos variables están estrechamente relacionadas.

4.8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Entre los objetivos del trabajo de investigación estuvo el de determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre de Ccasapata”. Además se identificaron la relación que existe entre el desempeño docente en cada uno de los componentes de la variable liderazgo directivo.

Las unidades de análisis, 22 profesionales, entre directivos y docentes, grupo descriptivo correlacional, han sido tomadas en su totalidad, los resultados obtenidos se circunscriben a un determinado contexto y es válida en ese contexto, además se podría proyectar y aplicar los resultados en contextos similares, porque hay similitud en el liderazgo directivo y desempeño docentes de las instituciones educativas que se encuentran en contextos rurales y urbanas. En este sentido podemos afirmar que los resultados que se han obtenido puedan servir para otros trabajos en diferentes contextos.

El análisis realizado a los resultados nos muestra que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata, se efectuó la prueba de correlación de Spearman debido a que los estilos de liderazgo directivo y el nivel del desempeño docente son variables

cualitativas que con fines de operacionalización se han trabajado en escala de Likert y en puntajes, la prueba estadística Rho de Spearman arroja un $r_s = 0.421$ al relacionar el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en ese sentido podemos concluir que existe relación significativa entre ambas variables, pues como manifiesta el estadígrafo de Rho de Spearman el grado de correlación se mide desde -1 a 1, además la significancia es menor a 0.051.

Así lo corrobora el estudio realizado por Vaga y Zavala (2005) sustentó la tesis doctoral: *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo* (MLQ forma 5X corta) De Bassy Avolio al contexto organizacional chileno, en la Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales. A partir de la presente Investigación, el objetivo es el adaptar al contexto cultural Chileno, el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta, en sus dos versiones - Líder y Clasificador, se realizó sobre una muestra no probabilística, dirigida, compuesta por 10 grupos de trabajo del área de ventas, a 107 seguidores, y 10 líderes; es posible concluir en lo siguiente: El cuestionario multifactorial sobre el liderazgo, MLQ 5X corto adaptado, es posible adaptarlo a contextos diferentes, el cual presenta un alto índice de confiabilidad ($A=0.97$) de acuerdo con los criterios de corte utilizados en la literatura, lo que indica la pertenencia de los ítems aun mismo dominio muestral en el control de las fuentes de errores causadas por el muestreo aleatorio de reactivos. Es decir este instrumento se puede adaptar a otros contextos y servirá para recopilar información sobre el liderazgo institucional.

Esta referencia no hace más que reafirmar que el liderazgo institucional es una función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido.

Cavalcante (2004) sustentó la tesis doctoral: *Liderazgo y Satisfacción en el*

trabajo de los Directores de las Escuelas secundarias Públicas de la Región de Jacobina” (Bahía – Brasil). Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Autónoma de Barcelona, el objetivo es diagnosticar las satisfacciones e insatisfacciones del trabajo de los directores y directoras de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina-Bahía-Brasil, con la intención de comprender las deficiencias, dificultades e impasses del proceso enseñanza - aprendizaje y las implicaciones para gestionarlo, con una muestra de 40 directores de escuelas secundarias públicas y 30 especialistas en gestión educacional. Sus conclusiones finales que se relacionan con la investigación son las siguientes: Asumiéndolos como un momento previo y reflexivo, pretendemos que sea también desencadenador de otras reflexiones y de investigaciones que pueden inclusivamente apuntar a la eficacia de los comentarios de los fundamentos del liderazgo relacionados a la importancia de la satisfacción el trabajo de los Directores de la Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina- Bahía- Brasil.

La referencia en mención corrobora el presente trabajo de investigación al diagnosticar las satisfacciones e insatisfacciones del trabajo del director de la institución educativa en estudio con la intención de comprender las deficiencias, dificultades e impasses que se tiene en el proceso enseñanza - aprendizaje y las implicaciones para gestionarlo.

Contreras (2005) sustentó la tesis doctoral: *Estilo de Liderazgo de una Directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú, el problema planteado fue ¿cuáles son las características de los estilos de liderazgo predominantes que perciben los docentes en la directora de una institución educativa?, el objetivo general es analizar la relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar; la población estuvo conformada por 12 docentes de la institución educativa, seleccionadas por trabajar en la institución, de los

cuales, a 10 docentes, desde la base de las relaciones de poder que se desarrollan en la institución educativa sus conclusiones fueron los siguientes:

- La Directora ejerce un estilo de Liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo cuando se relaciona con los docentes y de estilo interpersonal cuando se trata de liderazgo que ejerce con los alumnos.
- Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes desarrolla la comunicación privada, publica y escrita como medio para la coerción presión para ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en aula y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal en las reuniones con los docentes no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas. Cuando se genera un conflicto, opta por evitarlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa y airada con los implicados. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión de cumplimientos de las funciones de los docentes.
- Con los alumnos, desarrolla la comunicación pública y privada, orientada a la coerción y mantenimiento de la disciplina. La comunicación privada se emplea también para realizar consultas informales, resolver problemas de indisciplina y brinda cierta confianza que puede revertir en una alta visibilidad de su persona.

Esta referencia afirma el trabajo de investigación realizada donde se muestra que existen diferentes tipos de liderazgo y el estudio hace referencia al liderazgo autoritario que aplican los señores directores en las instituciones donde laboran.

Gonzales (2004) sustentó la tesis doctoral: *Liderazgo y Equipos de trabajo y su influencia en la gestión eficaz de las empresas del Grupo Empresarial Unión*, Escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional Federico Villareal Perú, el problema planteado fue ¿El liderazgo y equipos de trabajo y su influencia en la gestión eficaz de las empresas del Grupo Empresarial Unión?, objetivo fue determinar que el liderazgo y equipos de trabajo y su influencia en la gestión eficaz de las empresas del Grupo Empresarial Unión; con una población muestral de 150 trabajadores, Sus conclusiones fueron los siguientes:

- La investigación se orienta a proponer una metodología para la confirmación de equipos mediante la aplicación de un programa de capacitación y entrenamiento sobre el liderazgo, partiendo de la premisa de que los equipos de trabajo no nacen sino se hacen y por lo tanto no son resultado experimental aplicando el programa a los trabajadores seleccionados mediante el muestreo estratificado proporcional en el cual la selección de número de elementos de cada estrato, en este caso la empresa.
- Los resultados de ésta investigación muestra que los equipos de trabajo basados en un programa de capacitación y entrenamiento del liderazgo bajo el modelo de aprendizaje inteligente en equipos desarrollan una influencia significativa en la gestión de las empresas del Grupo Empresarial Unión con relación a los aspectos de liderazgo, desempeño del recurso humano y el clima organizacional.

Esta referencia no hace más que afirmar, que el liderazgo directivo y desempeño docente necesitan estar en constante capacitación y realizar el trabajo en equipo y recordar que los trabajos en equipo no nacen sino se hacen.

Alfonso y Rivarola, (2005) sustentó la tesis doctoral: *Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Pontificia Católica del Perú, el problema planteado fue determinar la influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas, el objetivo es proporcionar una amplia información sobre la formación de Líderes de las organizaciones empresariales actuales, y la capacidad que tienen éstos en desafiar los retos y a su vez contribuir al desarrollo de las organizaciones para alcanzar el éxito, tomando en consideración que son los líderes, los que van a ejercer una enorme influencia al interior de éstas, las que a su vez permitirán alcanzar el desarrollo y la competitividad de nuestro país y la muestra 10 organizaciones; Sus conclusiones fueron las siguientes:

- La cultura organizacional exige la participación de líderes que contribuyan a la construcción de los espacios que puedan privilegiar las distintas formas que competen a una sana relación y de las energías que el hombre orienta hacia todo proceso de mejora continua. Por otro lado, la competitividad es considerada como la estrategia y la capacidad organizacional enmarcada en valores, orientada al beneficio del personal que conforman a las organizaciones y de los clientes.
- La dinámica que existe entre la competitividad organizacional y el capital intelectual, están en la búsqueda de una mayor satisfacción de los clientes. Si consideramos al capital intelectual, al capital emocional y al comportamiento ético – social – trascendente, podemos realizar la importancia que engloba a toda la energía humana. Los tres conceptos dan como resultado lo que se denomina la sabiduría que los

líderes de las organizaciones deben buscar, para propiciar el auténtico éxito, como fundamento en la sana contribución al beneficio de la sociedad.

- Los líderes organizacionales no pueden desarrollar una estructura organizativa de forma que todas las personas hallen la satisfacción total de sus necesidades personales. Esta tarea, la consideramos difícil, en vista de la dificultad existente para poder cumplir con las necesidades y expectativas de todos los integrantes de una organización mediante el planteamiento de una misma estructura organizacional.

Esta referencia reafirma, la influencia que tiene el liderazgo directivo dentro de una institución educativa y la cultura organizacional que se tiene dentro de ella puesto que hoy se exige la participación de líderes que contribuyan a la construcción de los espacios que puedan privilegiar las distintas formas que competen a una sana relación y de las energías que el hombre orienta hacia todo proceso de mejora continua.

Aedo, (2008) sustentó la tesis doctoral: *El estilo de Liderazgo del Director y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de la Ciudadela Pachacutec, Ventanilla*, Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Educación, el problema planteado fue ¿cuál es la relación que existe entre el liderazgo del director y el desempeño docente en la Institución Educativa de la Ciudadela Pachacutec, Ventanilla?, el objetivo es determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Ciudadela Pachacutec, Ventanilla y la muestra fue de 45 docentes; y se llegó a las siguientes conclusiones.

- Con respecto a las interrogantes, se puede afirmar que existe una correlación positiva media moderada entre ambas variables. Esto nos indica que los estilos de liderazgo de los

directores han influido positivamente, pero no moderada en el desempeño de los docentes.

- Según los resultados, se ha establecido que el estilo de liderazgo que predomina en los directores de la ciudadela Pachacutec es el Laissez Faire y el autoritario.
- El estilo de liderazgo del director tiene influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos de la institución educativa; la escuela cuenta con un director eficiente está encaminado en lograr la eficacia.

La referencia en mención corrobora que existe una correlación positiva y significativa entre ambas variables, esto nos indica que los estilos de liderazgo de los directores han influido positivamente en el desempeño de los docentes.

Conislla, Pimentel (2015) sustentó la tesis *Liderazgos directivo y el desempeño docente en la facultad de ciencias empresariales de la universidad nacional de Huancavelica periodo – 2015*, el problema planteado es ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo – 2015; el objetivo fue determinar la relación entre gestión pedagógica y desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica - periodo 2015, la población fue 23 docentes de facultad, donde se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que existe relación directa y significativa entre la Gestión Pedagógica y el Desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica. Teniendo como respaldo los resultados obtenidos a través del software IBM SPSS

mediante la prueba estadística Chi Cuadrado para un $\alpha = 0.05$ con 1 grado de libertad.

- Se determinó que existe relación directa y significativa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica- Periodo 2015.
- Se determinó que existe relación directa y significativa entre la Gestión Situacional y el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica- Periodo 2015
- Se determinó que existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y Desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica- Periodo 2015.

La referencia en mención afirma que existe una relación directa y significativa entre gestión pedagógica y el desempeño docente.

CONCLUSIONES

1. El liderazgo directivo entendida como la capacidad de influir y guiar a un grupo de personas con fines comunes frente al desempeño docente esta se verifica de acuerdo al grado de dirección que tienen el líder, al analizar esta dimensión mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman arroja un $r_s = 0.421$, a una significancia del 5%, el grado de correlación se mide de -1 a 1, además la significancia es menor a 0.051, en ese sentido existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata.
2. El liderazgo autocrático es aquel líder que fija las directrices, sin participación del grupo, el líder determina una a una las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas, al hacer el analisis el coeficiente de correlación Rho Spearman $=.548$, a una significación del 5 %, podemos concluir que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo autocrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata, por lo tanto, podemos afirmar que estas dos variables están estrechamente relacionadas.
3. El liderazgo democrático las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado y apoyado por el líder, el grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Al analizar esta variable mediante coeficiente de correlación Rho Spearman $=.739$, a una significancia del 5 % se puede concluir que

indica que hay una relación directa muy fuerte entre la variable liderazgo directivo democrático y el desempeño docente. Por lo tanto, podemos afirmar que estas dos variables están estrechamente relacionadas.

4. El liderazgo permisivo es la libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima del líder, al analizar esta variable el coeficiente de correlación $r_s = .608$, con una significación del 5 % se puede concluir que existe una relación directa entre la variable liderazgo directivo permisivo y el desempeño docente. Por lo tanto, podemos afirmar que estas dos variables están estrechamente relacionadas.
5. Al analizar las correlaciones para las tres sub dimensiones: V1, $R_s = 0.548$, V2, $R_s = 0.739$ y V3, $R_s = 0.668$; se puede afirmar que el liderazgo directivo democrático tiene mejores resultados con respecto al variable desempeño docente, entendida esta como el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados por la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata

RECOMENDACIONES

En la investigación realizada, se concluyó que el liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa Víctor Raúl Haya de la Torre – Ccasapata existe una relación significativa entre ambas por lo que podemos afirmar que estas dos variables están estrechamente relacionadas.

De acuerdo a ello, se da las siguientes recomendaciones:

Desarrollar el liderazgo ya que te permite delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, es una herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, tiene la tarea de crear equipos abiertos, donde se permita a los subordinados a aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia.

Formar líderes en nuestras instituciones educativas, el líder es la persona que tiene la capacidad de inspirar a otros, esto se debe al alto grado de conocimiento y personalidad, consiguiendo que el equipo de trabajo pueda alcanzar sus metas.

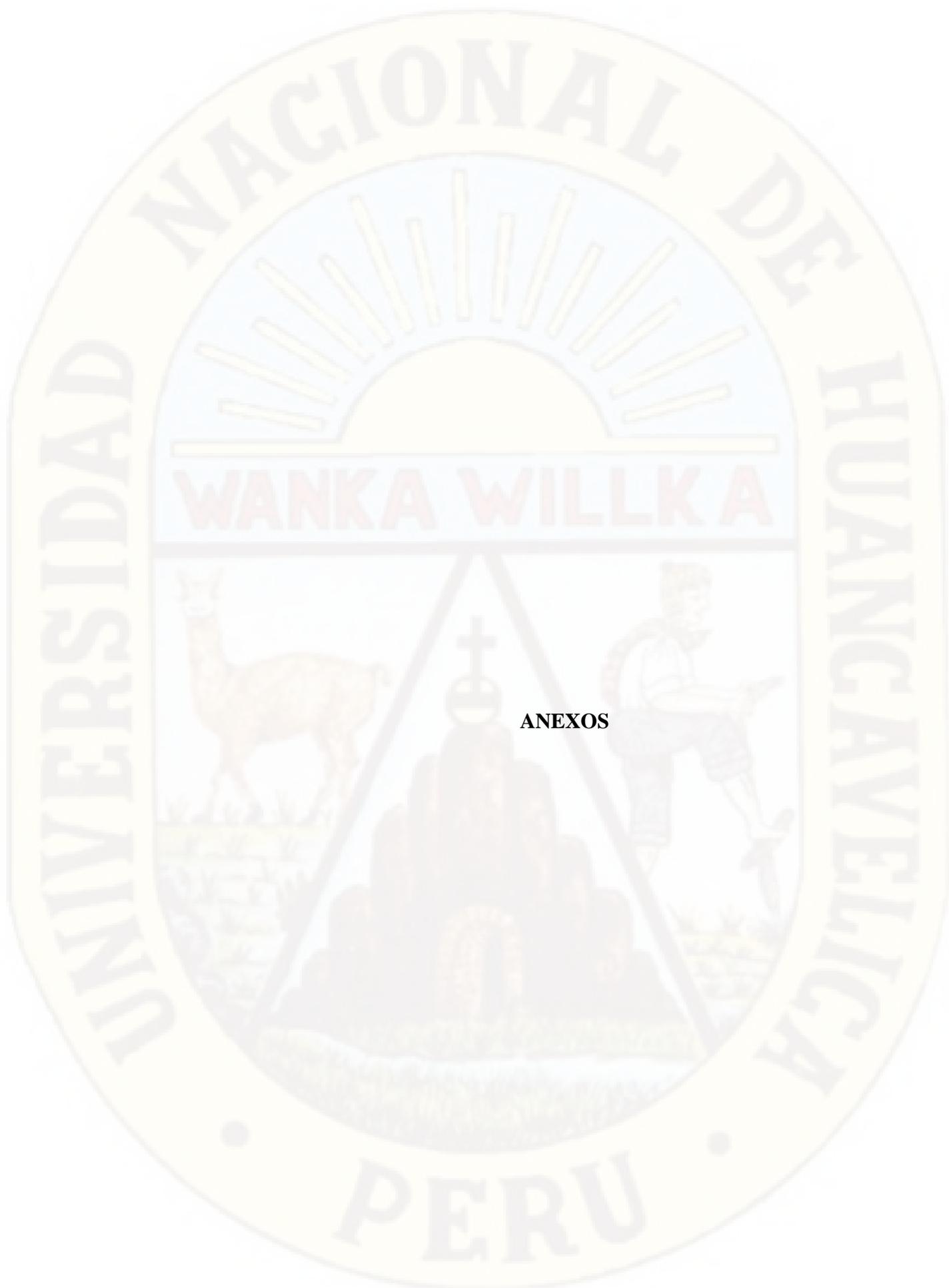
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Aedo, G. (2008) *El estilo de Liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de la ciudadela Pachacutec, Ventanilla*. Lima: EPG – UNE. Tesis de maestría.
- Alfonso, I. P. y Rivarola, I. J. (2005) *Influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. Lima: Maestría en Administración de negocios Universidad Católica del Perú. Tesis de maestría.
- Ary, D., Jacob, R. y Razavieh, P. (1996) *Introducción a la investigación pedagógica*. México: Interamericana.
- Bolívar, A. (2010). *Liderazgo para el aprendizaje. Organización y Gestión Educativa*
- Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* Revisión de la investigación y propuesta. Magis, Revista Internacional de Investigación En Educación.
- Bolívar, A. (2010b). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: *Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*.
- Bolman, C. y Deal, T. (1995) *Organización y liderazgo*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamérica.
- Campos, J., Marroquín, R., Flores, R., y Delgado, R. (2009) *Constructos teóricos y prácticos para la elaboración de una tesis de maestría y doctorado*. Perú: San Marcos.
- Cavalcante, J. J. (2004) *Liderazgo y satisfacción en el trabajo de los directores de las escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina – (Bahía – Brasil)*. Tesis doctoral.

- Chiavenato, I . (1996) *Administración de recursos humanos*. (4ta. Ed.).
Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I . (2000) *Administración de recursos humanos*. (5ta. Ed.).
Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I . (2002) *Administración de recursos humanos*. (6ta. Ed.).
Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005) *Gestion del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Collao, O. (1999) *Administración y gestión educativa*. (2do Edición)
Facultad de Educación de la UNMSM. Programa de
Profesionalización Docente. Perú.
- Conislla, H. y Pimentel (2015) *Liderazgo directivo y desempeño docente en
la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Nacional de
Huancavelica periodo 2015*. Tesis de pregrado.
- Contreras, B. (2005) *Estilo de liderazgo de una directora y participación de
docentes y alumnos en la gestión escolar*. Pontificia Universidad
Católica del Perú. Tesis de maestría.
- Cori, S. Oseda, D. y Vila, M. (2008): *Metodología de la Investigación*. Perú:
Ed. Pirámide.
- Covey, S. (2001) *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos
Aires : Paidós.
- Diccionario Enciclopedico Espasa 1 (1994) (11ava. Ed.). España: Espasa
Calpe.
- Drovetta, S .(1992) *Gestion educativa*. Buenos Aires: Macchi.
- Drucker, P. (1993) *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc
Graw Druker Hill.
- Fernández, T. (2005) *Diseño y desarrollo del trabajo de investigación*.
Trujillo: EPG-UCV.

- Figuroa, G. (2007) *Impacto de la motivación y el desempeño docente de los empleados de unidad de atención y prevención de la violencia de fiscaliza del Distrito Nacional*. República Dominicana: Universidad del Caribe.
- Flórez, R. (1999). *Evaluación pedagógica y cognición*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Goleman, D. (2003) *La inteligencia emocional*. Buenos Aires: Vergara.
- Gonzales, P. A. (2004) *Liderazgo y equipos de trabajo y su influencia en la gestión eficaz de las empresas del Grupo Empresarial Unión*. Perú: Universidad Nacional Federico Villareal.
- Kisnerman, N. (1999) *Reunion de conjurados, conversaciones sobre supervisión*. Buenos Aires: Lunen Humanistas.
- Malevski, Y. y Razotto, A. (1996) *El terremoto empresarial*. El Salvador: Piedra Santa.
- Maslow, A. (2000) *Motivación y personalidad* (11ava. Ed.). Espana: Diaz de Santos.
- Mavilo, C. (1996) *Administración educativa*. Perú: Abedul.
- Menguzzato, B., Piqueras, R. (1991) *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Milkovich, G., y Boundreau, J. (1994) *Dirección y administración de recursos humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamérica.
- Montes H. (1996). *Factores que predicen el rendimiento universitario*. Primera edición San Juan de Pasto: Bogotá, DC, Colombia: Universidad de Nariño.
- Nash, M. (1989) *Como incrementar la productividad*. Colombia: Norma.
- Nérice, I. (1975) *Introducción a la supervisión escolar*. Buenos Aires: Kapeluz.

- Oседа, D. (2005) *Informática y Paquetes Estadísticos*, Huancayo: UPH-FR.
- Oседа, D. (2008) *Metodología de la Investigación*, Perú: Pirámide.
- Oседа, D. (2011) *Metodología de la Investigación*, (3ra. Ed.) Perú: Pirámide.
- Pedraja, L., Rodríguez, E. (2004) *Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas*. Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A. (Chile) Vol. 12 N° 2.
- Pérez, L. (2005) *Estadística básica*, Lima: San Marcos.
- Pineda, M. (2007) *Introducción a la gestión escolar*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Pintado, E. (2007) *Comportamiento organizacional*. Perú: IPEC.
- Robbins, S. (1999) *Comportamiento organizacional*. (8va. Ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1996) *Comportamiento organizacional*. (4ta. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Stoner, D. (2009) *Manual de liderazgo empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Summers, D. A (2009) *Administración de la calidad*. México: Pearson.
- Vaga, C. y Zavala, G. (2005) *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X corta) de Bassy Avolio al contexto organizacional chileno, en la Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales*. Tesis de maestría.
- Villamayor, E. (1998) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Werther, B. (2000) *Administración de personal y recursos*. Colombia: Mc Graw Hill.



ANEXOS

ANEXO N° 01:

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE CCASAPATA – 2017

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p>Problema General: ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata?</p> <p>Problemas específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo autocrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata? 2. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo democrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata? 3. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo permisivo y el desempeño docente en la Institución 	<p>Objetivo General: Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la relación que existe entre el liderazgo directivo autocrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata. 2. Analizar la relación que existe entre el liderazgo directivo democrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata. 	<p>Hipótesis general: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo autocrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata. 2. Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo democrático y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata. 	<p>Variable 1 El Liderazgo directivo</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocrático. • Democrático. • Permisivo. <p>Variable 2 Desempeño docente</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales. • Capacidades pedagógicas. • Emocionalidad. • Relaciones interpersonales con la comunidad educativa. 	<p>Tipo de investigación: Básica.</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional.</p> <p>Método MG: Método cuantitativo y cualitativo ME: Descriptivo, estadístico y el hipotético deductivo.</p> <p>Diseño de investigación: Descriptivo - Correlacional</p> <pre> graph TD M --> O1 M --> O2 O1 --> r O2 --> r </pre>

<p>Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata?</p>	<p>3. Explicar la relación que existe entre el liderazgo directivo permisivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata.</p>	<p>3. Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo permisivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de su labor educativa. 	<p>Donde:</p> <p>M = Muestra O₁ = Variable 1 O₂ = Variable 2 r = Relación entre variables</p> <p>Población. Conformado por 22 sujetos entre director y docentes de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre Ccasapata.</p> <p>Muestra: es de tipo censal - criterial conformada por 22 sujetos.</p>
--	---	---	---	--

ANEXO N° 02: DEFINICION OPERACIONAL DE VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	INSTRUMENTO
V1: EL LIDERAZGO DIRECTIVO	El liderazgo es la capacidad de influir, guiar a un grupo de personas en la dirección de fines comunes a la Institución Educativa.	1. Autocrático	1.1. Información a los trabajadores de los requerimientos de sus labores.	Escala de medición: Ordinal Escala valorativa: 1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca	Cuestionario de encuesta
			1.2. El establecimiento de normas de desempeño laboral.		
			1.3. La asignación a los empleados de tareas particulares.		
			1.4. La programación del trabajo de los docentes.		
			1.5. El aliento del uso de procedimientos uniformes.		
		2. Democrático	2.1. La exhibición de muestras de aprecio.		
			2.2. Cuidado al exigir labores a los empleados que puedan hacerlo.		
			2.3. La disposición de ayudar a los trabajadores.		
			2.4. La adopción de una actitud amigable y accesible.		
		3. Permisivo	3.1. Falta de involucramiento en sus convicciones.		
			3.2. Se trabaja con excesiva tolerancia para el grupo.		
			3.3. No hay compromiso de trabajo en función de la Institución Educativa.		
V2: DESEMPEÑO DOCENTE	La evaluación del desempeño laboral del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos.	1. Responsabilidad en el desempeño laboral.	1.1. Obligaciones del docente	Escala de medición: Ordinal Escala valorativa: 1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca	Cuestionario de encuesta
			1.2. Programación Curricular del aula.		
		2. Capacidades pedagógicas	2.1. Metodología del docente		
			2.2. Uso de los materiales didácticos del docente		
		3. Emocionalidad	3.1. Actitud del docente		
		4. Relaciones interpersonales.	4.1. Comportamiento del docente.		
			5. Resultados de su labor		



Fecha:

Código:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

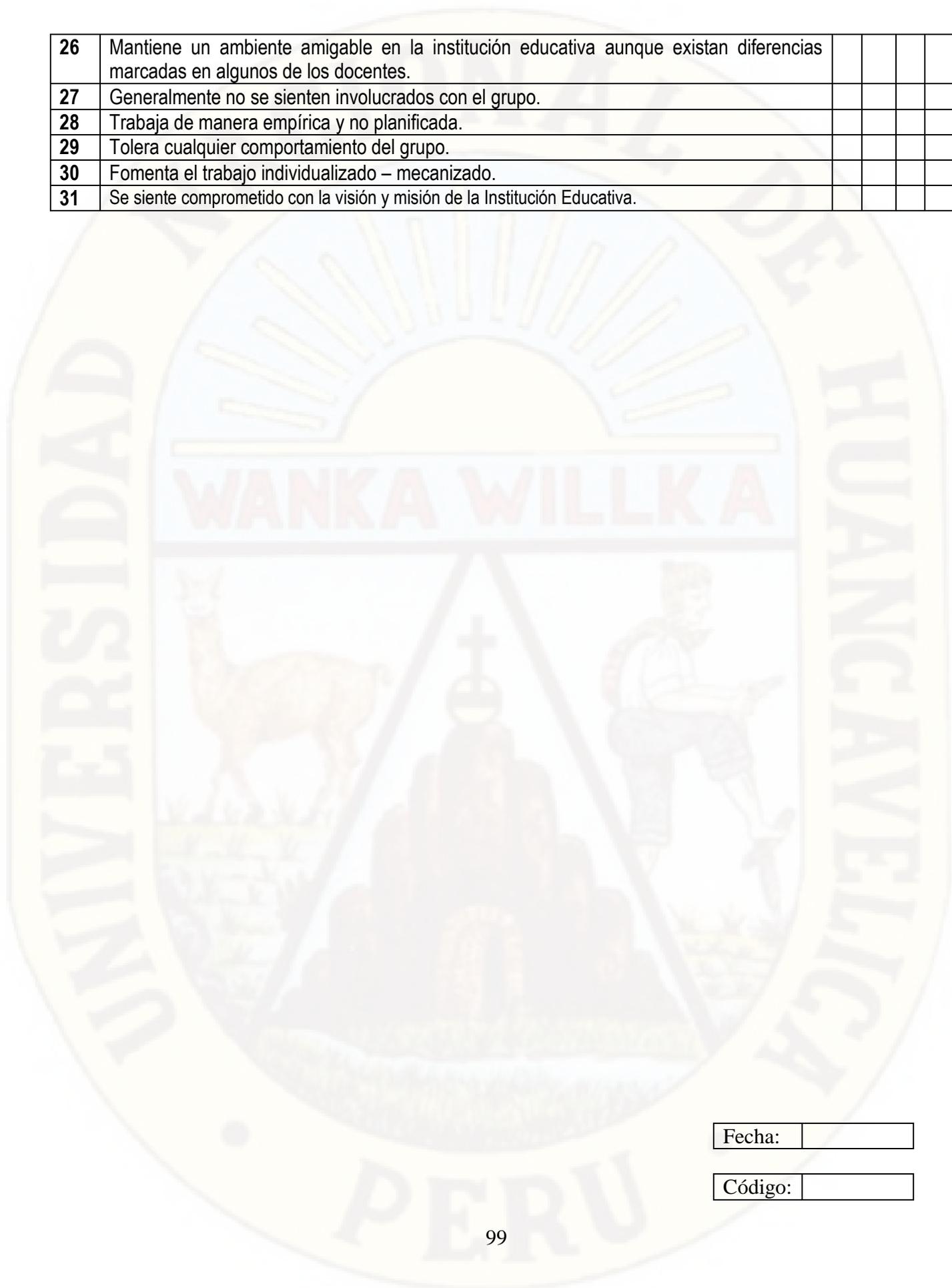
INSTRUCCIONES: Estimado docente a continuación se le presenta una serie de ítems referentes al liderazgo y al desempeño docente dentro de la Institución Educativa, los mismos que deberá responder con **sinceridad**, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) aquella proposición que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

5=Siempre	4=Casi siempre	3=A veces	2=Casi nunca	1=Nunca
-----------	----------------	-----------	--------------	---------

PARTE I: EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
01	Explica a los docentes cómo deben realizar su labor, sabiendo que son profesionales.					
02	Explica a los trabajadores de la Institución insistentemente, la parte que les corresponde desempeñar en el área.					
03	Realmente explica a los docentes sus actitudes y conductas en forma permanente.					
04	Establece claramente de manera rigurosa las reglas que los docentes deben seguir estrictamente.					
05	Reiteradamente pide a los docentes cumplir el Reglamento Interno y disposiciones educativas.					
06	Cuando el docente demuestra ineficiencia, se le sanciona estrictamente como señala la norma.					
07	Asigna a los docentes y trabajadores otras áreas particulares aparte de su labor normal.					
08	El directivo desautoriza la programación desarrollada por el docente en público.					
09	Organiza y prepara actividades en detalle sin previa consulta a los docentes.					
10	Cuestiona arbitrariamente la labor del docente, generando temor en él.					
11	Hace saber a los docentes lo que espera de ellos en su trabajo en cada trimestre, sin considerar la opinión de ellos.					
12	Constantemente ordena el uso de procedimientos ya conocidos en la realización de las actividades.					
13	Ordena el uso de procedimientos laborales, generando dependencia en el grupo.					
14	Muestra una actitud agradable en las labores que desarrollan los docentes a pesar de las resistencias.					
15	Respeta las opiniones de los docentes y las considera en el trabajo a pesar de estar en desacuerdo.					
16	Se muestra consciente y considerado con los docentes aunque no caiga bien a algunos de ellos.					
17	Delega responsabilidades y el equipo realiza su trabajo aún en su ausencia.					
18	Consulta a los docentes las acciones, decisiones y propuestas sobre las labores.					
19	El directivo da autonomía al trabajo de los docentes.					
20	Ayuda a los docentes que tienen dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos.					
21	Presta mucha atención a los problemas de su equipo de trabajo.					
22	Fomenta la reflexión y participación en la colaboración entre docentes.					
23	En algunas circunstancias mantiene igual el trato entre los docentes.					
24	En todo lugar se muestra accesible y amigable con todos los docentes de la Institución, sin prejuicio alguno.					
25	Busca alternativas y sugerencias por mantener y conservar las relaciones humanas.					

26	Mantiene un ambiente amigable en la institución educativa aunque existan diferencias marcadas en algunos de los docentes.					
27	Generalmente no se sienten involucrados con el grupo.					
28	Trabaja de manera empírica y no planificada.					
29	Tolera cualquier comportamiento del grupo.					
30	Fomenta el trabajo individualizado – mecanizado.					
31	Se siente comprometido con la visión y misión de la Institución Educativa.					



Fecha:

Código:



CUESTIONARIO DE ENCUESTA

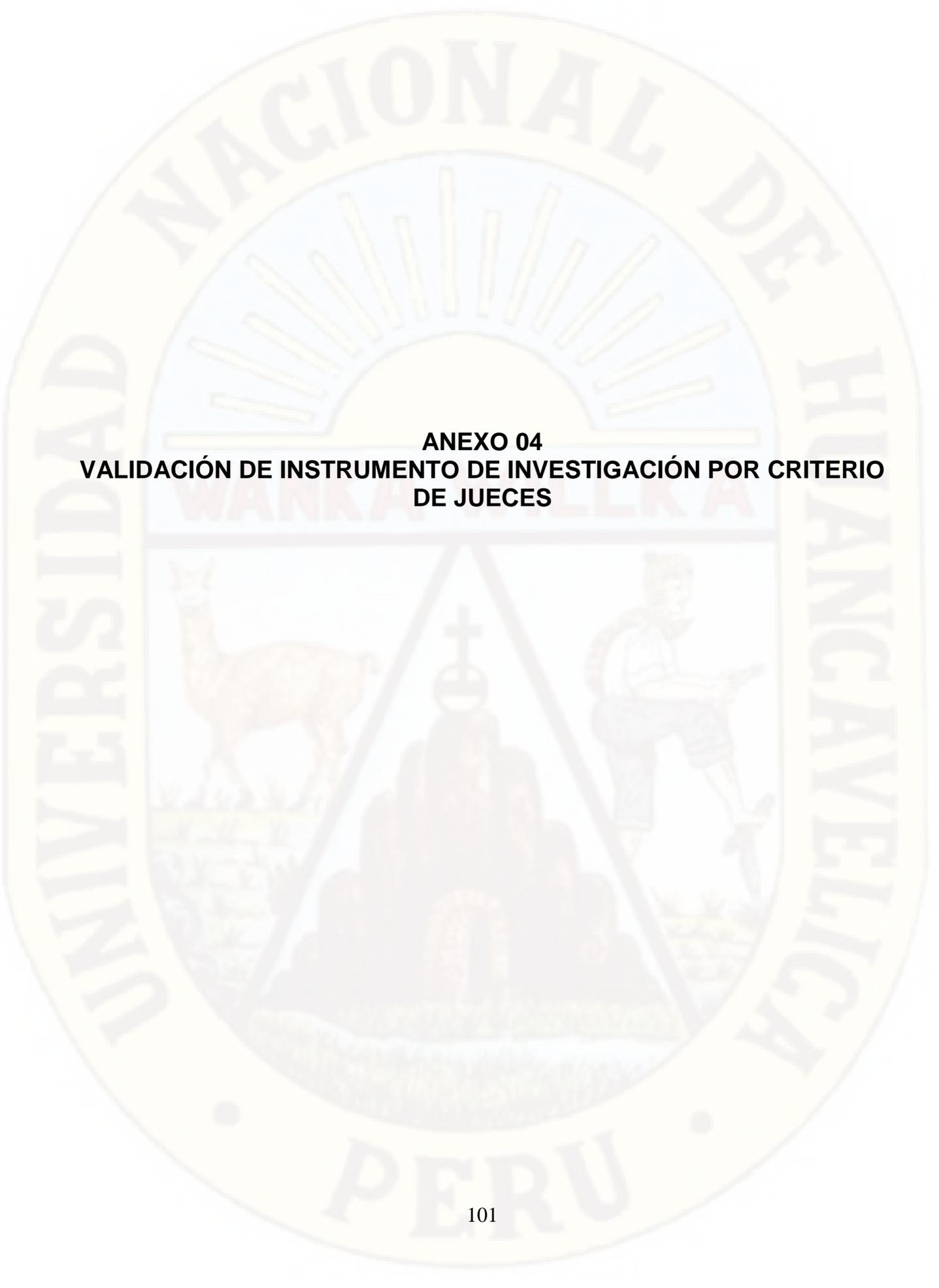
INSTRUCCIONES: Estimado señor director a continuación se le presenta una serie de ítems referentes al liderazgo y al desempeño docente dentro de la Institución Educativa, los mismos que deberá responder con **sinceridad**, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) aquella proposición que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

5=Siempre	4=Casi siempre	3=A veces	2=Casi nunca	1=Nunca
-----------	----------------	-----------	--------------	---------

PARTE II: DESEMPEÑO DOCENTE

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
01	Asiste regularmente a clases.					
02	Las faltas o tardanzas las justifica oportunamente.					
03	Asiste a reuniones de trabajo o de coordinación.					
04	Participa en la elaboración del Programa Curricular Anual.					
05	Entrega oportunamente las Unidades de Aprendizaje (mensualmente).					
06	Entrega oportunamente el Diseño de Sesiones de Aprendizaje (diariamente).					
07	Posee dominio de los contenidos que imparte.					
08	Conoce el tratamiento de las características psicológicas individuales de los estudiantes.					
09	Aplica adecuadamente métodos y técnicas en el proceso de enseñanza - aprendizaje.					
10	Las explicaciones se hacen de forma ordenada y con claridad.					
11	Motiva a sus estudiantes para que participen crítica y activamente en el desarrollo de las clases.					
12	La comunicación docente-alumno es fluida y espontánea, creando un clima de confianza.					
13	Incita a la reflexión en las implicaciones y aplicaciones prácticas de lo tratado en clase.					
14	Utiliza suficiente material didáctico en las sesiones de aprendizaje.					
15	Utiliza con frecuencia láminas, textos, apuntes, etc. relacionados con el área.					
16	Fomenta el uso de recursos (bibliográficos y otros) adicionales a los utilizados en clases.					
17	Está contento consigo mismo y con la labor docente que realiza.					
18	Mantiene autoestima adecuada durante su trabajo en la Institución Educativa.					
19	Es honesto para con el cumplimiento de las reglas y/o normas de la Institución Educativa.					
20	Es respetuoso, justo, accesible y está dispuesto a ayudar a los estudiantes.					
21	Asume una actitud proactiva con sus estudiantes y colegas.					
22	Es flexible para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los alumnos y colegas.					
23	Los criterios y procedimientos de evaluación que utiliza son pertinentes.					
24	Evalúa de manera constante y asume todas las capacidades y competencias de los estudiantes.					
25	Los exámenes están elaborados para verificar fundamentalmente el grado de aprendizaje de los estudiantes.					
26	La evaluación les permite efectuar la toma de decisiones para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.					

¡Muchas gracias por su colaboración!

The logo of the Universidad Nacional de Huancavelica, Peru, is a large, circular emblem. It features a central shield with a sun rising over a mountain range, a llama on the left, and a person on the right. The text "UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA" is written around the top and sides of the circle, and "PERU" is at the bottom. The shield is divided into three sections: the top section shows a sun with rays, the middle section shows a mountain range, and the bottom section shows a llama on the left and a person on the right.

ANEXO 04
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO
DE JUECES



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR
CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del juez : Caceno PARI, Abraham
 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente - UNH
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la I.E. Victor R. ANA DE LA TORRE CASAPATA - 2017
 1.4 Autor (es) del instrumento : Kenny Basso Lopez Roxana Chavez Ajuque

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Baja	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología			X		
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente			X		
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	

CONTEO TOTAL DE MARCAS					
(realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)					
A	B	C	D	E	

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E}{50} = \frac{46}{50}$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado	[0,00 - 0,60]
Observado	<0,60 - 0,70]
Aprobado	<0,70 - 1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Validez, puede continuar con el proceso de la investigación.

Lugar: Pedernales
 Huancavelica... 16 de agosto del 2017

Firma del juez



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR
CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del juez : LOPEZ ROSAS JUAN BRIO
 1.2 Cargo e institución donde labora : DOCENTE / UNH
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : CUESTIONARIO BREVETA
 1.4 Autor (es) del instrumento : LOPEZ LOPEZ BENNY BEKER
CHAVEZ ANWAR ROXANA

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Baja	Regular	Buena	Muy buena
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)	A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E}{50} = \frac{47}{50} = 0.94$$

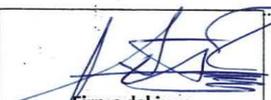
III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado <input type="radio"/>	[0,00 - 0,60]
Observado <input type="radio"/>	<0,60 - 0,70]
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	<0,70 - 1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

DEBE PROCEDER SU APLICACIÓN

Lugar: Huancavelica
 Huancavelica, 18 de Octubre del 2017


 Firma del juez



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR
CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del juez : CCENCHO PARI, Abraham
 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente - UNH
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : liderazgo Directivo > Desempeño Docente en la I. E. Victor B. ANAS DE LA TORRE CASAPATA - 2017
 1.4. Autor (es) del instrumento : Reny Basso Lopez Lopez, Roxana Chavez Ayupe

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Baja	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología			X		
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente			X		
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	

CONTEO TOTAL DE MARCAS	A	B	C	D	E
(realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)					

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E}{50} = \frac{46}{50}$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

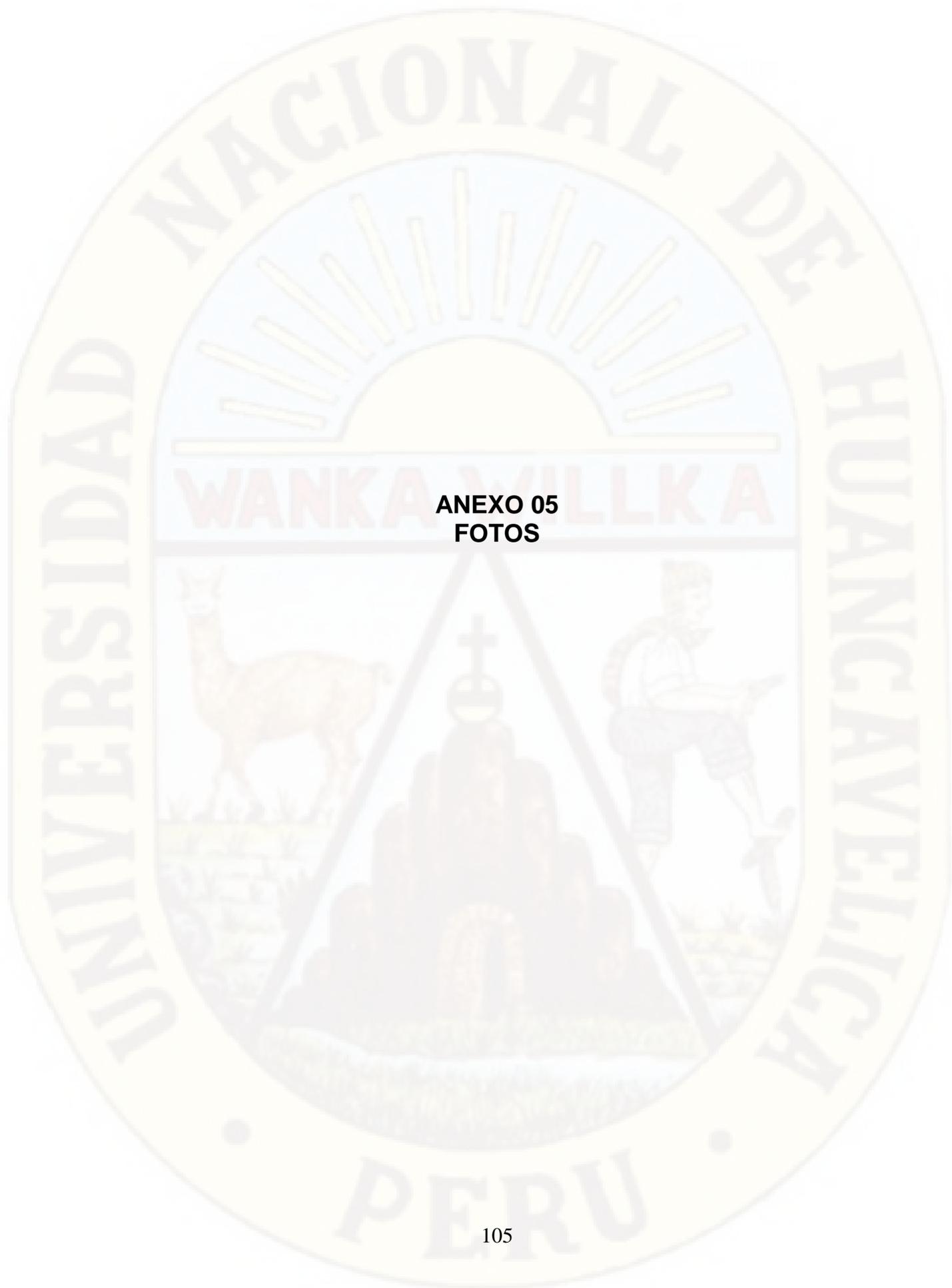
CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado <input type="radio"/>	[0,00 - 0,60]
Observado <input type="radio"/>	<0,60 - 0,70]
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	<0,70 - 1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

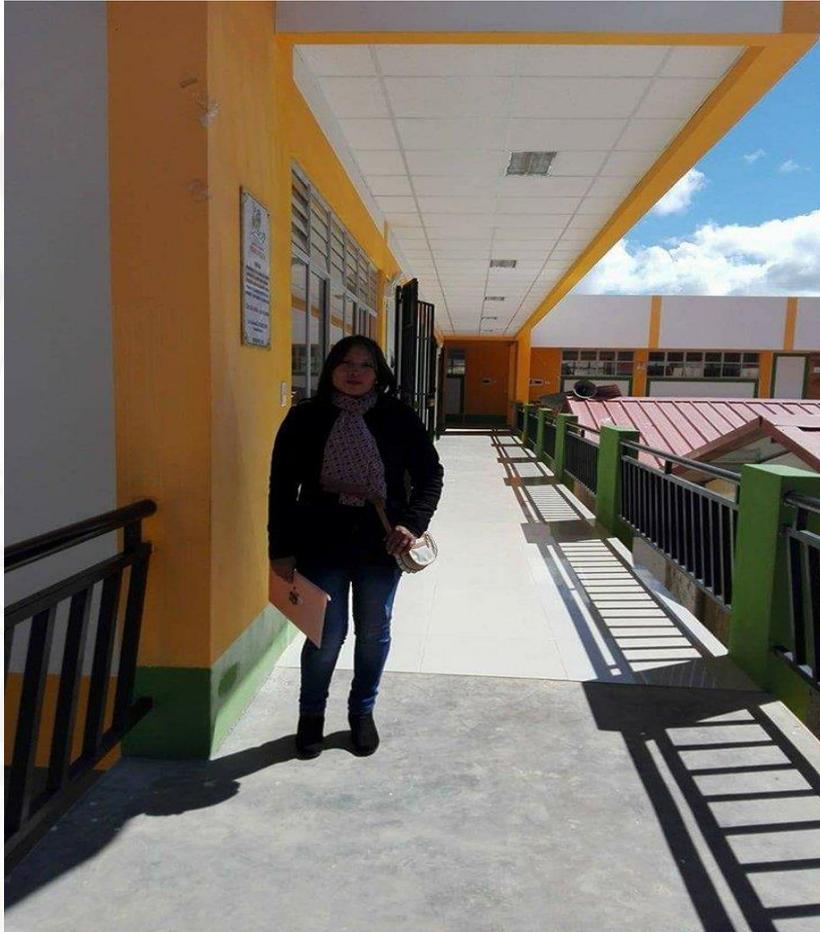
Valioso, puede continuar con el proceso de la investigación.

Lugar: Patacampa
 Huancavelica 16 de agosto del 2017


Firma del juez



**ANEXO 05
FOTOS**



Llegada a la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre - Ccasapata





Aplicando las encuestas en la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre





Aplicando las encuestas en la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre

