

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**La calidad del liderazgo pedagógico y el desempeño docente en
la Institución Educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de
Paucartambo – 2016**

Para optar el grado académico de maestro:

Liderazgo y Gestión Educativa

Autor: Lic. Maritza Cristina LAZO CARDENAS

Asesora: Mg. Marleni Mabel CARDENAS RIVAROLA

Cerro de Pasco-Perú-2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**La calidad del liderazgo pedagógico y el desempeño docente en
la Institución Educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de
Paucartambo – 2016**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Flaviano Armando ZENTENO RUIZ

PRESIDENTE

Dr. Dionisio LOPEZ BASILIO

MIEMBRO

Mg. Fredy HURTADO PRUDENCIO

MIEMBRO

DEDICATORIA

A mis dos razones de mi vida

ANGIE y ANTONELLA

quienes me motivaron a cumplir

con este sueño

En memoria a un gran padre

CARLOS LAZO NAVARRO

El cual estoy cumpliendo su

Anhelo de obtener el grado de

MAESTRIA

RECONOCIMIENTO

- **Agradecer a Dios por permitir alcanzar esta meta que no me fue fácil pero lo logré.**
- **Mis sinceros reconocimientos a los integrantes de la I.E “ALEJANDRO BORJA CONTRERAS” por permitirme haber realizado la investigación y aplicación de los instrumentos.**
- **Agradecer a mis bellas hijas por su comprensión en todo este proceso de alcanzar este reto.**

RESUMEN

La investigación denominada: La calidad del liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en la Institución Educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016, ha considerado los siguientes objetivos de investigación: Determinar de qué manera la calidad del liderazgo pedagógico del director se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016. Determinar cómo la actitud ética del director se relaciona con participación activa y democrática del docente en la institución educativa señalada. Determinar de qué manera la capacidad de resolución de conflictos del director se relaciona con la alta autoestima del docente en la institución educativa señalada. Y Determinar de qué manera la capacidad de promoción del cambio y mejora del director se relaciona con propuesta de cambio de contenido por el docente en la institución educativa señalada.

Para lograr estos objetivos se ha seguido la metodología científica, ayudado por el diseño transeccional, con instrumentos de investigación como cuestionarios a directivos y de evaluación del desempeño docente, debidamente validados por medio del método del juicio de expertos y con confiabilidad por el método del Alfa de Cronbach, que más allá del 0,75, para luego aplicarlos a la muestra de estudio y obtener resultados que fueron presentados con la frecuencia porcentual y analizados ayudados por el programa estadístico SPSS, cuyas conclusiones son: Se determinó de qué la calidad del liderazgo pedagógico del director se relaciona con el desempeño docente en forma directa y positiva en la institución educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016, porque su coeficiente de correlación es 0,85. Se determinó que la actitud ética del director se relaciona directa y positivamente con participación activa y democrática del docente en la institución educativa señalada. Así lo muestran los cuadros 16 y 17 y el coeficiente

de correlación determinado. Se determinó de qué la capacidad de resolución de conflictos del director se relaciona directa y positivamente con la alta autoestima del docente en la institución educativa señalada. Así lo muestran los cuadros 16 y 17 y el coeficiente de correlación determinado y Se determinó de qué la capacidad de promoción del cambio y mejora del director se relaciona directa y positivamente con la propuesta de cambio de contenido por el docente en la institución educativa señalada. Así lo muestran los cuadros 16 y 17 y el coeficiente de correlación determinado.

Palabras clave: Liderazgo pedagógico: Desempeño Docente

ABSTRAC

The research called: The quality of pedagogical leadership and teaching performance at the Alejandro Borja Contreras Educational Institution of the district of Paucartambo - 2016, has considered the following research objectives: Determine how the quality of pedagogical of the director leadership is related to the teaching performance at the Alejandro Borja Contreras educational institution in the district of Paucartambo - 2016. Determine how the director's ethical attitude is related to the active and democratic participation of the teacher in the indicated educational institution. Determine how the conflict resolution capacity of the director is related to the high self-esteem of the teacher in the indicated educational institution. And Determine how the ability to promote change and improvement of the director is related to the proposed change of content by the teacher in the educational institution indicated.

To achieve these objectives the scientific methodology has been followed, helped by the transectional design, with research instruments such as questionnaires to managers and evaluation of teaching performance, duly validated by means of the expert judgment method and with reliability by the Alpha method. of Cronbach, that beyond the 0.75, to then apply them to the study sample and obtain results that were presented with the percentage frequency and analyzed helped by the statistical program SPSS, whose conclusions are: The quality of the pedagogical of the director leadership was determined It is related to the teaching performance in a direct and positive way at the Alejandro Borja Contreras educational institution in the district of Paucartambo - 2016, because its correlation coefficient is 0.85. It was determined that the ethical attitude of the director is directly and positively related to the active and democratic participation of the teacher in the indicated educational institution. This is shown in tables 16 and 17 and the correlation coefficient determined. It was determined that the director's conflict resolution capacity

is directly and positively related to the teacher's high self-esteem in the indicated educational institution. This is shown in Tables 16 and 17 and the correlation coefficient determined. It was determined that the ability to promote change and improvement of the director is directly and positively related to the proposed change of content by the teacher in the educational institution indicated. This is shown in tables 16 and 17 and the correlation coefficient determined.

Keywords: pedagogical leadership: teacher performance

INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	4
RECONOCIMIENTO	5
RESUMEN	6
ABSTRAC	8
INDICE	10
LISTA DE CUADROS	12
LISTA DE GRÀFICOS	14
INTRODUCCIÒN	15
PRIMERA PARTE: ASPECTOS TEORICOS	16

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema	17
1.2. Formulación del problema	19
1.3. Objetivo: General y Específicos	19
1.4. Importancia y alcances de la investigación	20

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio	21
2.2. Bases teóricas – científicas	23
2.3. Definición de términos básicos	49
2.4. Sistema de hipótesis	49
2.5. Sistema de variables	50
2.6. Definición operacional de variables e indicadores	50

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1. Tipo y nivel de investigación	52
3.2. Métodos de investigación	52
3.3. Diseño de investigación	52
3.4. Población muestral	53
3.5. Técnicas de investigación	54
3.6. Instrumentos de investigación	54
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	54
3.8. Tratamiento Estadístico.	55

SEGUNDA PARTE: DEL TRABAJO DE CAMPO O PRÁCTICO	56
-------------------------------------------------------	-----------

**CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSION**

4.1. Aplicación de instrumentos de investigación	57
4.2. Presentación de resultados, tablas y gráficos	64
4.3. Discusión de resultados	69

CONCLUSIONES	75
---------------------	-----------

RECOMENDACIONES	76
------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	77
---------------------	-----------

ANEXOS	80
---------------	-----------

MATRIZ DE CONSISTENCIA

INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

FICHA DE VALIDACION

RESULTADO DE CONFIABILIDAD

CUADROS DE ITEMS DE CUESTIONARIOS

GRÁFICOS DE ITEMS DE CUESTIONARIOS

FOTOGRAFIAS

LISTA DE CUADROS

CUADRO N° 01: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	46
CUADRO N° 02: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CUESTIONARIO A DIRECTIVOS	53
CUADRO N° 03: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE	54
CUADRO N°04: RESPUESTAS DE PRUEBA PILOTO DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO A DIRECTIVOS	55
CUADRO N°05: NÚMERO DE INTEGRANTES DE LA PRUEBA PILOTO	55
CUADRO N°06: RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD TOTAL DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	55
CUADRO N° 07: RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD DE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	56
CUADRO N°08: RESPUESTAS DE PRUEBA PILOTO DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE	56
CUADRO N°09: NÚMERO DE PARTICIPANTES ARA PRUEBA PILOTO	57
CUADRO N°10: RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD TOTAL DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	57
CUADRO N° 11: RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD DE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	58
CUADRO N° 12: TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTIVO EN BASE A ARGUMENTOS	59
CUADRO N° 13: ACUERDOS ARRIBADOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN FORMA PARTICIPATIVA	60
CUADRO N° 14: COMUNICA LAS COMPETENCIAS A LOGRAR, AL INICIO DE CLASES	62
CUADRO N° 15: RESULTADO DE LA HABILIDAD GENERAL POR LA ENSEÑANZA DEL DOCENTE	64
CUADRO N° 16: RESPUESTAS PROMEDIO DE LOS ÍTEMS DEL CUESTIONARIO A DIRECTIVOS	67
CUADRO N° 17: RESPUESTAS PROMEDIOS DE LOS ÍTEMS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE	68

CUADRO N° 18: PROMEDIOS DE RESPUESTAS EN CUESTIONARIOS
APLICADOS 69

CUADRO N° 19: CORRELACIONES ENTRE LOS RESULTADOS DE LOS
CUESTINARIOS: A DIRECTIVOS Y DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DOCENTE 70

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01: TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTIVO EN BASE A ARGUMENTOS	59
GRÁFICO N° 02: ACUERDOS ARRIBADOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN FORMA PARTICIPATIVA	60
GRÁFICO N° 03: COMUNICA LAS COMPETENCIAS A LOGRAR, AL INICIO DE CLASES	61
GRÁFICO N° 04: RESULTADO DE LA HABILIDAD GENERAL PAR LA ENSEÑANZA DEL DOCENTE	62



INTRODUCCIÓN

La investigación denominada: La calidad del liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en la Institución Educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016, se ha organizado en dos partes: la teórica y la práctica; en la primera parte se considera tres capítulos y estos son:

En el primer capítulo se trata sobre el planteamiento del problema referido a liderazgo pedagógico y desempeño docente.

En el segundo capítulo se trata lo relacionado al marco teórico considerando trabajos similares de liderazgo pedagógico y desempeño docente, se pone su marco de referencia y también se considera las hipótesis resaltando sus variables y su forma de concretizarla, esto es mediante la operacionalización de variables

El tercer capítulo trata sobre la metodología empleada, se resalta la aplicación del diseño transeccional.

En la segunda parte que es eminentemente práctica, se considera el capítulo cuatro que es eminentemente práctica, trata sobre la presentación de los resultados, producto de la aplicación de los instrumentos de investigación y también la prueba de hipótesis respectiva.

Finalmente se considera las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que complementan la investigación realizada.

La autora

PRIMERA PARTE: ASPECTOS TEORICOS

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema

Uno de los problemas que repercute fuertemente en nuestro que hacer educativo es el tipo de liderazgo de nuestros directores y su calidad de gestión; que muchas veces no cuentan con políticas internas claras en las Instituciones Educativas, no se tiene visión compartida de la problemática educativa a nivel de las Instituciones Educativas de educación secundaria. Se observa que existe indiferencia o desconocimiento de las causas reales de la baja calidad educativa o baja formación académica; todo esto obedece a un tipo de formación profesional que se tuvo, en la institución superior, donde se formaron como docentes con una visión unidireccional, el de ser un buen profesor en las aulas, sin embargo; la labor del docente no solo es dictar una especialidad en las aulas si no también; gerenciar, organizar, liderar para lograr un óptimo servicio educativo.

En estos últimos tiempos se habla de un liderazgo pedagógico el liderazgo centrado en el aprendizaje, que de hecho sus incidencias en el aprendizaje de los estudiantes es indirecto, puesto que no puede suplir al profesorado, ni ejercer por ellos, su dedicación es en fomentar el desarrollo profesional docente; visto de este modo, el líder pedagógico debe posibilitar estructuras y tiempos que hagan posible “el desarrollo del capital profesional de los docentes: como individuos, como equipos y como profesión”

El líder pedagógico prepara las condiciones para una buena educación o un buen aprendizaje de nuestros estudiantes, sin dejar de lado la preocupación por los docentes y su desempeño cada vez mejor; siendo estas condiciones los elementos fundamentales para mejorar el rendimiento académico de nuestros estudiantes.

Sabemos bien que la institución y por ende el docente en nuestro país, se encuentra en los desafíos siempre cambiantes, que plantea la sociedad a la educación formal. Esta realidad obliga a que el docente esté permanentemente innovado y fortificado en la búsqueda de respuestas a estas necesidades y requerimientos de cada contexto social en la que se encuentra.

Lo mencionado nos obliga contar en las instituciones con un liderazgo pedagógico y ético, con herramientas claras para abordar la problemática educativa, en este contexto turbulento y cambiante, desde nuestras perspectivas creemos que un liderazgo adecuado a nuestras necesidades generara nuevos pensamientos, nuevas actitudes; ética y responsable con capacidad crítica del docente, lo que se traduce en un buen desempeño para hacer frente esta realidad; cambiante; por ello nos buscamos respondernos ¿De qué manera la calidad el liderazgo pedagógico del director se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016?

La presente investigación se orienta a analizar explicar el problema dentro del Distrito de Paucartambo, su influencia del resultado abarca por sus características de la problemática a la Provincia Pasco y Región Pasco

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General.

¿De qué manera la calidad del liderazgo pedagógico del director se relaciona directa y positivamente con el desempeño docente en la institución educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016?

1.2.2. Problemas Específicos.

- ¿Cómo la actitud ética del director se relaciona con la Participación activa y democrática del docente en la institución educativa indicada?
- ¿De qué manera la capacidad de resolución de conflictos del director se relaciona con la alta autoestima del docente en la institución educativa indicada?
- ¿De qué manera la capacidad de promoción del cambio y mejora del director se relaciona con propuesta de cambio de contenido por el docente en la institución educativa indicada?

1.3. Objetivo: General y Específicos

1.3.3. Objetivo General.

Determinar de qué manera la calidad del liderazgo pedagógico del director se relaciona directa y positivamente con el desempeño docente en la institución educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Determinar cómo la actitud ética del director se relaciona con participación activa y democrática del docente en la institución educativa señalada.
- Determinar de qué manera la capacidad de resolución de conflictos del director se relaciona con la alta autoestima del docente en la institución educativa señalada.
- Determinar de qué manera la capacidad de promoción del cambio y mejora del director se relaciona con propuesta de cambio de contenido por el docente en la institución educativa señalada.

1.4. Importancia y alcances de la investigación

El concepto de desempeño docente adquiere especial relevancia en estos tiempos. Apunta a identificar cuál es el conjunto de recursos, aptitudes o predisposiciones que hacen posible que un docente desarrolle exitosamente sus labores en la escuela, al mismo tiempo que invita a analizar cuáles son las condiciones sociales que hacen posible que todos los docentes permitan que sus estudiantes accedan a esos recursos.

Nuestra investigación busca identificar el conjunto de elementos internos y externos que aporta un buen liderazgo del proceso de enseñanza y aprendizaje; ya que, según estudios psicológicos y pedagógicos, estos recursos o elementos son condicionantes para una buena o mala educación, a los cuales en la presente investigación los llamamos **calidad de desempeño docente**. Además, al identificar estos elementos pretendemos contribuir a plantear alternativas para una mejora de la calidad educativa con un adecuado liderazgo de la educación:

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio

Los estudios previos a la presente investigación son de tipo regional y nacional, paso a describir sintéticamente cada uno de ellos:

2.1.1. Regional

Autor: CAMPOS SUARES, Carmen

TESIS: “Importancia de la Administración Educativa en la Labor Pedagógica de los Centros Educativos del Área de Ejecución de Pasco”

LUGAR Y FECHA: **Pasco -UNDAC 1995**

Campos (1995) llega a las siguientes conclusiones:

- Que, el conocimiento de los principios y etapas del proceso administrativo favorecen una mejor administración en Centros Educativos del Área de Ejecución de Pasco.

- Que las acciones en la etapa de organización son satisfactorias habiendo alcanzado el 78 % y sólo el 22%, no se efectivizó.
- Que las tareas que corresponde a la etapa de dirección Ejecución sólo se cumplieron el 28% y el 72% no se realizó, desfavoreciendo una óptima labor pedagógica.
- Que, el 66.66% de docentes de los C.E. considera como causa de una deficiente administración a la falta de capacitación o actualización en administración educativa.
- Que el mayor porcentaje de deficiencias detectadas en las fases el proceso administrativo son en el planeamiento 73% y en la Dirección- Ejecución 72.5%”. (p.101).

2.1.2. Nacional

Autor: Mg. Aurelio Simón Rosas:

TESIS: “Gestión Educativa en los Colegios nacionales Integrados de La provincia de Ambo, Periodo 2000 – 2002”

LUGAR Y FECHA: Huánuco EPG – UNHEVAL. Año 2003.

Simón (2003), considera las siguientes conclusiones:

- En Los colegios nacionales integrados Manuel Gonzáles Prada de Cayna y agropecuario del Centro Poblado menor de Quío, no existe trabajo en equipo, por problemas personales del director con algunos docentes de educación secundaria.
- Los docentes de los colegios de Cayna y Quío, califican la gestión administrativa y académica de Regular, malo y muy malo.

- La infraestructura educativa del nivel inicial y primario se encuentran en pésimo estado de conservación, su construcción es de material rustico.
- De los alumnos que egresan el 99% no ingresan a las universidades o institutos superiores, porque no están preparados adecuadamente.
- Los colegios no cuentan con un proyecto, plan educativo institucional y un plan de desarrollo educativo a corto plazo, mediano y largo plazo, el trabajo que realizan es de carácter rutinario, convencional y coyuntural.
- Los directores de los colegios evidencian que no se capacitan en cursos de administración y gerencia educativa, pero si ellos manifiestan que se han capacitado en gestión educativa. (p.98).

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Liderazgo Pedagógico

Freire & Miranda (2014) nos dice que: “Los mecanismos por los cuales se relaciona el liderazgo del director con el rendimiento académico de los estudiantes pueden ser directos o indirectos”. (p.5).

Los directores interactúan de manera directa con los estudiantes mediante el monitoreo y la sanción de la conducta de estos últimos en la escuela, así como de las acciones tendientes a controlar la disciplina de aquellos que presentan problemas o faltan frecuentemente al colegio, ya que la función de estos profesionales consiste en dirigir y supervisar el desarrollo, la evaluación y la mejora de la educación de todos los alumnos (Dhuey y Smith 2011). (p.34).

De manera indirecta, el liderazgo del director incide en el rendimiento de los estudiantes en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motive y aliente sus

capacidades; de esta manera mejoraría el desempeño de los profesores en el aula, lo cual implicaría mejoras en el rendimiento de los estudiantes (Bossert, Dwyer, Rowan y Lee 1982; Halverson, Grigg, Prichett y Thomas 2007; Louis, Dretzke y Wahlstrom 2010). (p.35-39).

En la misma línea, Hallinger y Heck (1998) “mencionan que ambos tipos de mecanismos —tanto los directos como los que se ejercen sobre los docentes, y que después se transmiten a los alumnos— influyen en el rendimiento de estos últimos”. (p.22).

Este tema ha sido ampliamente abordado en la literatura estadounidense. Waters, Marzano y McNulty (2003) “realizaron un metaanálisis en el cual señalan que existe una relación entre ambas variables y una correlación promedio de 0,25”. (p.14). Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom (2004) “indican que el efecto total —tanto directo como indirecto— que el liderazgo tiene sobre el aprendizaje representa aproximadamente la cuarta parte de los efectos escolares totales”. (p.4). En Canadá, Dhuey y Smith (2011)

Midieron el efecto que tiene la actuación de los directores sobre el rendimiento en Matemática y Comprensión Lectora de estudiantes de cuarto y séptimo grado. Los autores encontraron que, al mejorar la calidad del director en una desviación estándar, el rendimiento de los estudiantes aumentó en 0,3 desviaciones estándar. (p.50).

Otros estudios realizados en Norteamérica avalan esta relación significativa entre el liderazgo del director y el rendimiento estudiantil. Entre estos están el de Andrews y Soder (1987), “quienes llevaron a cabo un estudio en Seattle en el que estimaron el efecto del liderazgo del director sobre el rendimiento de los alumnos en Matemática y Comprensión Lectora en 87 escuelas; ellos encontraron una

relación significativa y positiva entre ambas variables”. (p.23). Finalmente, Suskavcevic y Blake (2004)

Exploraron la asociación entre el estilo de liderazgo de los directores y el rendimiento de los alumnos de escuelas primarias en Estados Unidos en el Estudio de las Tendencias en Matemáticas y Ciencias (TIMSS) de 1999, y hallaron un efecto significativo entre ambas variables. (p.32).

Por otro lado, en el contexto latinoamericano, estudios realizados por Unicef y el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) evidencian el papel de la gestión institucional y pedagógica en el logro de escuelas de calidad con resultados destacables, muy a pesar de las condiciones de pobreza en las que estas se encuentran (Unicef 2004, Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación, p.37). Estas escuelas se caracterizan por presentar una gestión institucional centrada en lo pedagógico; el eje de su acción es el aprendizaje de los alumnos. Ante esto, la Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar también destaca el papel de la dirección escolar como un factor clave para conseguir y mantener escuelas eficaces (Murillo 2007, p.12).

Tomando la base de datos del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) de la Unesco, Murillo y Román (2013) realizan una investigación en la que buscan explicar cómo distribuyen el tiempo los directores en la escuela. Los autores encontraron que el tiempo dedicado a tareas asociadas al liderazgo pedagógico tiene un efecto significativo en el rendimiento de Matemática y Comprensión Lectora de alumnos de sexto y tercer grado de primaria, aun cuando se controla por nivel socioeconómico de la familia y de la escuela, y por el índice de desarrollo humano del país.

A raíz de la importancia que cobra la escuela, diversos estudios analizan no solo los factores asociados al rendimiento académico tomando en cuenta variables ligadas al contexto individual y familiar de los estudiantes, sino que también consideran ampliamente variables relacionadas con los diferentes insumos educativos y los procesos que se llevan a cabo al interior de las escuelas (véase Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación 2000 y 2010, Unidad de Medición de la Calidad Educativa y Grupo de Análisis para el Desarrollo 2001, Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2004 y 2005, p.23-29).

En América Latina, los resultados obtenidos por el estudio de factores asociados al logro cognitivo a partir de los resultados de los estudiantes en el SERCE evidencian la influencia predominante de variables de proceso, como el clima escolar y la gestión del director. Así, cuando las tareas del director se orientan por el liderazgo pedagógico y la promoción de los aprendizajes en la escuela, su actividad tiene un impacto positivo sobre el rendimiento académico de los estudiantes

Conejeros (2010) en **Rol de Director de Escuela** afirma que: “El director escolar es el administrador de la organización llamada escuela. Una de las funciones esenciales que ejerce es la del liderazgo”. (p.12). (Owens, 1976). Sostiene que:

Liderazgo es un proceso de influencia que un individuo (el líder) ejerce en las personas (seguidores) para alcanzar objetivos en una situación determinada. El líder influye en preferencias, actitudes, creencias, sentimientos o valores, en contextos situacionales específicos, en función de conseguir ciertas metas u objetivos determinados. (p.33).

Lynch, 2000. A través de la revisión teórica, se confirma el rol del director como un rol dual. Esta dualidad surge, no sólo por tener que simultanear la dirección con la docencia, sino también porque debe armonizar las responsabilidades de carácter administrativo con las de animación, motivación y estímulo al desarrollo del proceso de enseñanza. Se trata, al parecer, de integrar ambas funciones en un solo profesional. Rull, 1995. Aludiendo a las dualidades en las que se encuentran los directivos actuales, se afirma que al director se le pide responsabilidad sobre la integración de aspectos internos y externos del centro educativo, además de compartir la preocupación por los problemas técnicos y de encargarse de la viabilidad de los proyectos e impulsar las iniciativas que surgen en el centro. Por tanto, gran parte de los estudios relacionados con el cambio y la reforma han identificado al director como el principal protagonista de la misma en los centros Gargallo, 1995. Como consecuencia de lo señalado anteriormente, aparece la necesidad de caminar hacia la profesionalidad directiva de una forma realista. Entendiéndola como única vía capaz de salvar la dualidad de roles que se le atribuyen al director, reduciendo de alguna manera su distancia respecto al resto de los profesores, e implicándolos en los procesos de gestión y toma de decisiones del centro. Gargallo, 1995. Para caminar de una manera realista en el marco de la profesionalidad directiva, los investigadores identifican una serie de rasgos que implícitamente maneja la gente cuando se refiere a un líder. Esta corriente propone que "el liderazgo es tanto estilo (proyectar el aspecto del líder) como contenido". (p.2). Robbins, 1996; y se puede desglosar en la siguiente descripción: "El liderazgo es una influencia en el comportamiento de personas, o grupos, para alcanzar objetivos". (p.45). Aquellos jefes ubicados en la jerarquía del mando organizacional, tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus

subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función del logro de los objetivos. En consecuencia, en un sentido estrecho y formal.

El director como líder pedagógico

Según: Eliana, 2010. El director es el responsable del trabajo pedagógico donde lo más importante que se está gestionando son los procesos de enseñanza - aprendizaje y todo lo demás debe articularse en función de ellos. Pero esto no implica desconocer la realidad que rodea a cada escuela que puede poner en riesgo su misión incluso la propia vida (alumnos que amenazan o son capaces de llegar a extremos)

Eliana, 2010. Considera:

Conductas particulares de directores líderes para mejorar el aprendizaje de estudiantes

Planificación didáctica continua y en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El director revisa en plazos cortos la planificación con los profesores y asegura que cada uno se comprometa a ensayar acciones pedagógicas innovadoras.
Retroalimentación a docentes estudiantes y padres de familia	<p>El director organiza reuniones periódicas con los profesores para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar y tomar decisiones sobre el manejo de los aprendizajes. ▪ Promover la evaluación entre profesores. ▪ Alentar a dar retroalimentaciones a los estudiantes sobre su aprendizaje. ▪ Promover reuniones de tutoría y retroalimentación de profesores a padres de familia.
Buen uso del tiempo en el aula	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El director fomenta la discusión y evaluación entre profesores sobre el uso de su tiempo en el aula para incrementar el tiempo disponible para tareas pedagógicas.

Uso de la información para decisiones en la escuela	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El director analiza con los profesores resultados como deserción, renitencias o ausentismo e identifica causas y estrategias para reducirlas. ▪ Informa periódicamente logros del establecimiento educativo a la familia
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El director realiza evaluaciones semestrales de evaluación con los profesores, estudiantes y padres de familia en materia de prácticas pedagógicas como resultados y logros de aprendizaje

(p.46)

LOS 10 ESTILOS DE LIDERAZGO MÁS FRECUENTES EN LAS ORGANIZACIONES

a) Liderazgo autocrático

El Liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

b) Liderazgo burocrático

Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

c) Liderazgo carismático

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. de todas formas, los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

d) Liderazgo participativo. o democrático

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

e) Liderazgo Laissez-faire

Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

f) Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

g) Liderazgo natural:

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo, porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que, en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

h) Liderazgo orientado a la tarea

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

i) Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

j) Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es un ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor. Con información de la consultora en Liderazgo Mind Tools (USA)

PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS.

Francisco FARRO CUSTODIO, En su libro GERENCIA DE CENTROS EDUCATIVOS, propone 10 principios para una buena gestión de centros educativos.

1. Principio de la Misión Educativa

El objetivo principal de la organización educacional es de servicio a la comunidad. Los objetivos secundarios son valores que tratan de adquirir los individuos y grupos de la institución.

Se considera que la educación es una organización y continuada, encaminada a suscitar el aprendizaje. La comunicación requiere una relación entre dos o más personas que implique la transferencia de información. Organizada quiere decir en este caso planifica con arreglo a un esquema o secuencia denominados, con unas finalidades o currículos establecidos. Ello implica la intervención de una entidad educativa que organice la situación de aprendizaje y/o un personal docente que trabaje (remunerado o voluntario) encargado de organizar conscientemente la comunicación.

Para obtener eficacia y economía es necesario jerarquizar los objetivos de la organización, los objetivos, deben ser complementarios, coherentes y convergentes. Deben extenderse al corto, mediano y largo plazo.

2. Principio de Unidad.

La organización escolar debe responder en un sentido convergente o de unidad de esfuerzos y de propósitos.

Para que una organización exista y sea eficaz, a la vez, es preciso que la actividad de varias personas, desarrollada conjuntamente, responda a ese sentido de unidad, que las energías de cada uno puedan ser aprovechadas en una misma dirección, con vistas a un fin común. Tal unidad de esfuerzos es la que va a permitir una eficacia mayor en una actividad que si fuere realizada individualmente por cada uno de los miembros.

La unidad de la organización, así entendida, no se puede faltar ésta sin que aquella sufra menoscabo alguno. De ahí que sea normal la coexistencia de ambas. Con la uniformidad se significa que los

organizadores no tengan variantes que las diferencien. Uniformidad se opone a variedad en la organización, mientras el principio de unidad se opone a disgregación de los elementos y factores concurrentes en una organización

3. Principio de competencia o especialización funcional

Capacidad y competencia en una institución; la primera se refiere a la medida de las posibilidades que la institución escolar como entidad, tiene para el cumplimiento de sus fines; la competencia es el círculo de atribuciones que se distribuyen entre los distintos órganos, en virtud de la especialización o del criterio de gestión más eficiente. Capacidad de la institución y competencia de sus órganos forman parte de una misma entidad y persiguen, en definitiva, un mismo fin.

4. Principio de Jerarquía o de autoridad

Para garantizar la unidad entre la multiplicación de órganos en que se estructura una organización, estableciendo una ordenación de todos ellos en virtud de la cual, y a través de una serie de relaciones de supremacía y subordinación, los órganos se hallan vinculados a los que se encuentran en la cúspide de la organización de que se trate. Mediante el principio de jerarquía se debe establecer una ordenación escalonada que vincule a los distintos órganos de una misma institución, dotados de competencia propia de tal forma que los órganos superiores puedan ejercer facultades para dirigir, impulsar y ordenar la actividad de los inferiores a fin de alcanzar la unidad de las actuaciones de la organización.

El principio de jerarquía no supone una supremacía omnímoda de los órganos de mayor nivel de responsabilidad sobre los demás, sino que cuantas facultades se les atribuye han de entenderse ejercitables, sin merma de las competencias que son propias de cada órgano y según las leyes y las normas estatutarias específicas de cada centro que las regulen.

5. Principio de coordinación

La complejidad actual de las instituciones escolares, el hecho de que para su organización se precise la actuación de distintos órganos y funciones especializadas, motiva que esa organización se articule bajo el principio de coordinación. La coordinación desempeña un papel destacado en el marco general de la organización escolar, hasta tal punto que la misma organización ha sido considerada como el conjunto de reglas o disciplinas que coordinan los medios necesarios para obtener unos resultados del modo más eficaz y con la mayor economía de medios.

Henry Fayol decía que coordinar es establecer armonía entre todos los actos de una organización de manera que se facilite con ello el funcionamiento y el éxito; es dar a la ordenación de cada función las proporciones que convenga para que se pueda desempeñar su papel de forma eficaz.

Cuando existe coordinación en una organización, cada función y cada servicio marchan sincronizada-mente; las atribuciones están estructuradas y repartidas convenientemente; las operaciones se realizan con orden y seguridad; en cada servicio las divisiones y sub divisiones

están debidamente informadas de la actividad que les corresponde; el programa de actividades de los diversos servicios se desarrolla simétricamente en una armonía de objetivos con las circunstancias; órganos y servicios actúan sincrónicamente con el orden y el ritmo que convenga a cada caso y la indispensable unidad teleológica de la organización se halla asegurada.

6. Principio de liderazgo eficaz

Todo grupo, organización o nación necesita de líderes que los pueda conducir al éxito o a la victoria, más no al fracaso ni a la derrota. Un buen líder hace las cosas, no busca motivos para no hacer lo que debe y tiene que hacer. El líder eficaz es dinámico, responsable y comprometido con una escala de valores.

Los líderes sólo motivan a los subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para otro; varía según la organización, las personas y las tareas.

Los líderes carismáticos y místicos de la empresa educativa pueden ser un medio importante de resolver el conflicto en los objetivos y en la superación de las restricciones.

7. Principio de la participación

Un alto grado de participación directa de empleados interesados y responsables incrementará la eficiencia de estos. Para mejorar el grado de participación en una organización escolar se deben elaborar

programas de capacitación para satisfacer las necesidades de los distintos estamentos de la organización. La gerencia debe tener la capacidad de percibir tendencias políticas y sociales futuras y de determinar su repercusión en la organización educacional para mejorar su comportamiento futuro.

8. Principio de toma de decisiones estratégicas

El gerente toma decisiones al establecer objetivos de modo similar toma decisiones de planificación, organización, dirección y control. Por lo tanto, la toma de decisiones es el centro de funciones que constituyen el proceso administrativo. Administrar, es saber tomar decisiones y ponerlas en acción.

Desde el punto de vista de un gerente, el proceso de toma de decisiones se puede definir como una serie de pasos que comienzan con un análisis de la información y culminan en una resolución, una elección entre varias alternativas existentes, y verificación de alternativa que se elige (ahora y un cierto tiempo en el futuro) para resolver el problema en cuestión.

Sistemas de soporte a las decisiones (DSS), es un sistema computarizado de información y análisis que puede ayudar a los gerentes en la toma de decisiones.

9. Principio de Plantación estratégica

Toda empresa está rodeada de un entorno externo acelerante, cambiante y de un entorno interno que, para dar respuesta rápida al entorno externo,

debe ser flexible. El planeamiento estratégico ayuda a reducir la incertidumbre.

Existe un paralelismo entre el entorno externo y el elemento humano; de ahí que debemos pasar del “planificador tradicional” al estilo del “pensador estratégico”, informatizado, visionario: estrategia como un modo de vida al estilo del pensador estratégico.

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de métodos para poner en práctica las políticas y programas estratégicos.

El proceso de planeación debe estar conducido por la alta dirección, porque esta es la responsable de alcanzar los objetivos de la organización. Debe abarcar todos los niveles de la organización, debe ser adaptable a las condiciones cambiantes.

La estrategia en el centro educativo debe ser formulada por el equipo de gerencia en la mesa de conferencias. El juicio, la experiencia, intuición y discusiones bien orientadas constituyen la clave del éxito.

El planteamiento estratégico es un proceso de aprendizaje permanente. Con el tiempo aprenderán sobre las amenazas y oportunidades del ambiente y los planes resultantes, pueden volverse más formales y refinados.

10. Principio de control eficaz.

Los profesionales de la administración coinciden en que una buena administración requiere un control eficaz. La combinación de objetivos bien planeados, una organización firme, una dirección capaz y la motivación tendrán pocas probabilidades de éxito si no hay un sistema adecuado de control no se aplica en forma correcta.

El control gerencial es el proceso por el cual los gerentes se aseguran de que sus actividades reales correspondan a las planeadas. En la planeación de las actividades de una organización, se establecen las metas y los objetivos fundamentales, lo mismo en que los métodos para lograrlos. El proceso de control mide el avance en la obtención de las metas y permite a los gerentes detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde. Con frecuencia, varias personas desempeñan las funciones de planeación y control, pero deben comunicarse entre sí a fin de que ambas funciones se realicen bien.

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todo los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

Además de acuerdo a SENGE 1994 La “Organización Inteligente” es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización inteligente conjuga el aprendizaje adoptivo con el aprendizaje creativo.

Por lo que, no debemos olvidar que una de las características de las organizaciones del siglo XXI también será aprender y desaprender a fin de cuentas esto es un proceso, de un sistema abierto. (p.29).

2.2.2. Desempeño Docente

Lo considerare como el perfil del docente, en base a Sandoval (2003), quien al respecto sostiene:

PERFIL PROFESIONAL

	Acuerdo Nacional	Ley 28044	II Congreso Pedagógico SUTEP	Nuevo Enfoque Pedagógico
Deseado	Profesional con habilidades y conocimientos de alto nivel, con capacidades de adaptación, anticipación y de comprensión para transmitir el cambio, con competencia para lograr el éxito de la enseñanza formal y la educación permanente	Agente fundamental del proceso educativo, como misión debe contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Idoneidad profesional.	Preocupación por la ciencia pedagógica, honradez y amor a la verdad y al trabajo, patriotismo, espíritu solidario y compromiso con la búsqueda de una sociedad nueva, solidaria y justa	Profesional del conocimiento. Integra la dimensión personal, pedagógica, institucional y social/ciudadana. Competencias en conocimientos y habilidades generales y específicas, buen desempeño pedagógico, fomentador del aprendizaje permanente y el desarrollo.

Estándar	<p>Perfil profesional socialmente devaluado, hay una carencia de mecanismos de evaluación de la calidad en la formación y el desempeño docentes. Las maestras llegan a 78% en las escuelas primarias públicas, y 72% en las privadas, mientras en las escuelas secundarias solo al 43%. Los estudiantes de Educación tienden a pertenecer a los sectores de menores ingresos, concentrados principalmente en los ISPs públicos. Se registra insatisfacción con la carrera, resistencia y excepticismo frente al cambio, así como incapacidad estatal y de los organismos intermedios en evaluar e incentivar los desempeños diferenciados. Hay un desfase entre el rol “esperado” del maestro y su rol “efectivo”, que puede llegar a ser asumido como un compromiso, una misión o una vocación, un “apostolado”, a pesar de la insatisfacción ante las condiciones laborales y profesionales. De hecho, aunque el “docente estándar” (normal) llega a apropiarse del discurso humanista y eficiente de los perfiles “deseados”, tiene dificultades de aplicarlos en su práctica cotidiana, por la propia desprofesionalización de la carrera.</p>
----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PERFIL ECONÓMICO

	Acuerdo Nacional	Ley 28044	II Congreso Extraordinario SUTEP	Nueva Docencia
Deseado	Revalorización de la carrera docente basada en estímulos, ascensos y beneficios en mérito al esfuerzo y la calidad del desempeño.	Percibir remuneraciones adecuadas y bonificaciones, estar comprendido en la carrera y recibir retribuciones (jubilación, derrama magisterial). Gozar de condiciones de trabajo adecuadas.	Aumento de sueldos y pensiones, en función a evaluaciones, contratos y nombramientos que supervise el sindicato. Se mantienen los cinco niveles. Un maestro en nivel V debe duplicar el nivel del I.	Sueldos en base a méritos, con incremento presupuestal al sector. Incentivos diferenciados por desempeños y calidad educativa, con evaluaciones continuas.

Estándar	Económicamente, los mejor remunerados son los maestros egresados de universidades. En general, hay una compresión salarial y el estancamiento de los sueldos, sin mecanismos de incentivos ni control de los desempeños. En julio del 2000, un maestro tenía un poder adquisitivo del 47.24% con respecto a julio de 1990. A su vez, un docente del nivel V con 40 horas (el más alto nivel), sólo llegaba a ganar 868 soles, con una diferencia salarial mínima con respecto a los otros niveles. Los años de servicio aparecen como la norma que permite establecer con algún criterio los nombramientos. La mayoría de docentes se hallan desempleados y un sector hace “doble empleo”. La tendencia es que los docentes formados en una universidad tengan mayor probabilidad de ejercer la docencia, y perciban un mayor ingreso en promedio que los docentes formados en un ISP. Los niveles y la titulación no representan ningún cambio significativo en la escala salarial, por lo cual la docencia pasa por una desprofesionalización, sin ninguna forma de incentivo ni de promoción.
----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PERFIL CULTURAL

	Acuerdo Nacional	Ley 28044	II Congreso SUTEP	NEP
--	------------------	-----------	-------------------	-----

Deseado	El maestro debe contar con cualidades intelectuales y didácticas, preparación cultural, condiciones personales de gestión, espíritu profesional y calidad ética y moral que les permitan ejercer sus funciones con deseables y crecientes grados de autonomía y un nivel apropiado de experiencia previa.	La formulación del Proyecto Educativo nacional responde a la diversidad del país. La equidad en la educación incluye la valoración del respeto por la diversidad cultural, el diálogo intercultural y la promoción del desarrollo y la alfabetización. El maestro participa y contribuye en este proceso.	La educación es un fenómeno social de carácter superestructural que se da en una formación económico-social determinada. El maestro debe ampliar su horizonte cultural (2001), debe encontrar la articulación y complementariedad entre los derechos de los niños y adolescentes, y los DESC. Impulsa una visión autocentrada del desarrollo (2003). El sujeto (autoridad) es el profesor y las instituciones educativas.	El maestro debe desarrollar nuevas competencias, para generar competencias en sus alumnos. Sus capacidades, habilidades y responsabilidades responden a la diversidad cultural, deben adecuarse creativamente a las distintas realidades. Se revalorar al educando y al aula como un lugar privilegiado para el aprendizaje. El sujeto (prioridad) es el alumno, el profesor facilita los procesos de enseñanza-aprendizaje, Debe ser un hacedor de puentes entre las diversidades.
Estándar	El predominio de la oralidad y la falta de familiaridad con la lectura, la tendencia al autoritarismo y a la retórica, y el uso del conocimiento en las relaciones de poder, condicionan la práctica docente en los distintos contextos culturales. La docencia se concentra principalmente en la sierra (47%), en donde además se halla el mayor número de ISPs, la mayoría de estudiantes prefiere estudiar en ISPs, por las distancias regionales o por motivos económicos. Los sectores más pobres provienen de zonas rurales, siendo los que más migran los estudiantes de ISPs privados. En las zonas rurales, predominan las maestras, aunque su extracción mayoritaria es urbana. En la Amazonía se prefieren maestros nativos y varones, pues tiene un mejor trato con los niños y la comunidad. Las experiencias de educación bilingüe han estado mejor implementadas donde los docentes comparten una mayor cercanía cultural y afectiva con la población. En general, la “cultura escolar” (lo que se aprende y reproduce en la escuela), la “cultura académica” (la forma como se aprenden las prácticas docentes) y el “currículum oculto” (los prejuicios y sesgos valorativos del maestro) determinan un mal desempeño de los docentes.			

PERFIL POLÍTICO

	Acuerdo Nacional	Ley 28044	II Congreso SUTEP	Nueva Docencia
Deseado	<p>Descentralizar la educación dentro del proceso de descentralización y reestructuración del Estado, con modelos flexibles de organización y con un enfoque democrático que promueva competencias de liderazgo técnico, pedagógico y administrativo. Actitudes positivas frente al cambio.</p>	<p>Le corresponde e integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional y los demás derechos y deberes establecidos por ley específica.</p>	<p>Compromiso con el pueblo, comportamiento democrático dentro y fuera del aula, trabajador de la educación, formador e impulsor del desarrollo social, con capacidades, ingresos, condiciones y oportunidades para asumir responsabilidades o cargos donde aproveche su experiencia educacional, participar en el diseño de políticas educativas en beneficio de su escuela, la comunidad y el país (2003). El maestro debe construir un país democrático, con justicia social y regeneración moral, y promover una nueva estructura educativa consecuente con la concepción de “sociedad educadora”</p>	<p>Fortalece la escuela para la democratización social, involucrando a los padres y la comunidad en iniciativas locales. Hace de la escuela un espacio de democratización y de aprendizaje ciudadano, maestros como sujetos y promotores de derechos.</p> <p>Potencia los recursos locales, articulando esfuerzos a favor de proyectos educativos locales.</p> <p>Dos competencias son fundamentales: alentar desde el centro educativo compromisos con el desarrollo local y nacional; y participar en procesos de concertación con distintas instituciones a favor de la educación</p>

Estándar	A nivel político, la relación entre el docente y la sociedad ha ido variando en el tiempo. De un primer rol civilizador e integrador, la precarización de las condiciones de vida y la progresiva pérdida del estatus del maestro conllevaron a la radicalización del gremio magisterial. Actualmente, predomina una actitud pragmática, con la ausencia de una perspectiva de cambio. La evaluación de la última huelga manifiesta la eficacia de un discurso economicista y radical, sustentado en un imaginario que asigna una calidad moral (aunque no necesariamente pedagógica) al docente. De hecho, los maestros organizados se centran en demandas redistributivas, mientras los maestros no organizados se pliegan a apoyar dichos reclamos, mientras en la práctica mantienen actitudes tradicionales, pasivas o incluso represoras y autoritarias en el aula. En su relación con los padres y la comunidad, su posición e importancia política varía de acuerdo al contexto regional y local, y a la cercanía cultural y afectiva con la población.
----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PERFIL PSICOLOGICO

	Acuerdo Nacional	Ley 28044	II Congreso Pedagógico SUTEP	Nueva Docencia
Deseado	Exigencia de una vocación y motivación declaradas, capacidad para trabajar en equipo y un desarrollado sentido de responsabilidad con los resultados educativos	Probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes	Profundo respeto a la persona humana, amor y respeto a la niñez y juventud,	Maestros profundamente motivados y con adecuada autoestima para asumir su compromiso profesional con el país. Recupera valores que den sentido a la vida de las personas y del país.

Estándar	<p>Condicionantes psicológicos como la necesidad de afecto, el compromiso ético y la presión social pueden provocar diferentes reacciones y desempeños en los docentes. Sentir el afecto como un bien escaso puede repercutir en el afecto que los profesores brindan a los niños, y es un elemento que aparece principalmente en los estudiantes de Educación procedentes de provincias. Los estilos docentes son proclives al verticalismo, sin incentivar ni promover la investigación, la crítica o el debate. Debido a la desvalorización y la crisis de la carrera docente, no solo se produce una crisis de autoestima, sino también el reforzamiento de conductas autoritarias, tutelares y disciplinarias, ante los cambios sociales y generacionales. Para muchos maestros que procuran entender la realidad y construir relaciones comprensivas con sus alumnos, la “vocación de servicio” no es percibida como un compromiso político, sino como una opción personal. Hay un descrédito de los asuntos públicos, relacionados con los bajos niveles de confianza en los políticos y en la política en general, que no tienen necesariamente un contenido ideológico, sino subjetivo y personal, insatisfacción que en coyunturas de crisis pueden ser canalizadas hacia el radicalismo.</p>
----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Es importante considerar estos rasgos para el docente en su ejercicio profesional en bien de la comunidad educativa y sobre todo en los estudiantes del nivel de educación secundaria.

EL RENDIMIENTO ACADEMICO

Representa el nivel de eficacia de los estudiantes en las diversas áreas curriculares.

Esta variable viene a constituir un producto o logro de resultados, pudiendo ser buenos o deficientes el cual se expresa mediante un calificativo basado en el sistema vigesimal; es decir, las notas variarán de 0 a 20 puntos.

El **rendimiento académico** hace referencia a la evaluación del conocimiento adquirido en el ámbito escolar, terciario o universitario. Un estudiante con buen rendimiento académico es aquél que obtiene calificaciones positivas en los exámenes que debe rendir a lo largo de una cursada.

En otras palabras, el rendimiento académico es una **medida de las capacidades del alumno**, que expresa lo que éste ha aprendido a lo largo del proceso formativo.

También supone la capacidad del alumno para responder a los estímulos educativos. En este sentido, el rendimiento académico está vinculado a la **aptitud**. Existen distintos factores que inciden en el rendimiento académico. Desde la **dificultad propia de algunas** asignaturas, hasta la **gran cantidad de exámenes** que pueden coincidir en una fecha, pasando por la **amplia extensión de ciertos programas educativos**, son muchos los motivos que pueden llevar a un alumno a mostrar un pobre rendimiento académico.

Otras cuestiones están directamente relacionadas al factor psicológico, como la poca motivación, el desinterés o las distracciones en clase, que dificultan la comprensión de los conocimientos impartidos por el docente y termina afectando al rendimiento académico a la hora de las evaluaciones.

Por otra parte, el rendimiento académico puede estar asociado a la **subjetividad del docente** cuando corrige. Ciertas materias, en especial aquéllas que pertenecen a las ciencias sociales, pueden generar distintas interpretaciones o explicaciones, que el profesor debe saber analizar en la corrección para determinar si el estudiante ha comprendido o no los conceptos.

En todos los casos, los especialistas recomiendan la adopción de **hábitos de estudio saludables** para mejorar el rendimiento escolar; por ejemplo, no estudiar muchas horas seguidas en la noche previa al examen, sino repartir el tiempo dedicado al estudio.

Bajo rendimiento no es sinónimo de poca capacidad

Se ha comprobado muchas veces que la mente humana es muy compleja y que nuestras reacciones y conductas no deben ser analizadas superficialmente. Es de público **conocimiento** que Albert Einstein tenía un pobre desempeño escolar y que se llegó a dudar de su capacidad intelectual. Pero casos como el suyo se dan

constantemente en todas partes del mundo, al menos en cuanto a la incomprensión por parte de los docentes de una conducta académica reprochable.

Shigeru Miyamoto, considerado por muchos el padre de los videojuegos, llegó a preocupar a su familia por su falta de apego a los estudios; se cuenta que mientras cursaba su carrera **universitaria**, pasaba mucho tiempo tocando música y dibujando, entre otros pasatiempos artísticos, y que esto repercutía en que no consiguiera prepararse adecuadamente para los exámenes. Hoy en día, este genio del entretenimiento digital está pensando en su jubilación, luego de haber ofrecido al mundo un legado incomparable, que en más de una ocasión sentó las bases del diseño de juegos.

¿Podría decirse entonces que Einstein y Miyamoto no eran lo suficientemente inteligentes como para cursar sus estudios? Dado que esta posibilidad es absurda, la respuesta debe necesariamente residir en otro componente de la ecuación. En ambos casos, se trataba de personas que tenían un potencial creativo fuera de lo común y que se encontraba activo, cual un volcán a punto de entrar en erupción. Un individuo que siente el impulso de crear, de encontrar su propio camino ante la insatisfacción que le provoca su entorno, es muy propenso a rebelarse ante las imposiciones de un sistema educativo cerrado, que lo obliga a memorizar fechas y nombres en lugar de ayudarlo a encausar su capacidad inventiva.

Por otro lado, son muchos los países que denuncian el uso cada vez más pobre del idioma por parte de la juventud, la falta de vocación, y la sensación generalizada de infelicidad una vez alcanzada la vida adulta. Los sistemas educativos están configurados de manera tal que la misma persona que aprueba satisfactoriamente *Lengua* termine cometiendo terribles faltas de ortografía, y que

quien consigue superar todas las materias relacionadas con los números sea incapaz de realizar una simple división sin la ayuda de una calculadora.

En pocas palabras, basarse en el rendimiento académico para evaluar las capacidades intelectuales de una persona es absolutamente incorrecto. Si la educación se adaptara a las necesidades de cada individuo, si no se forzara el conocimiento, sino que se incentivara a aprender e investigar, es muy probable que nadie prefiriera el ocio al estudio.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico se define como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009) que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo.

2.3.2. Desempeño docente

La renovación de la práctica pedagógica se sustenta en una visión transformadora que permita transitar de la enseñanza tradicional a la producción del conocimiento. Los principales tránsitos que se demanda de la docencia.

2.3.3. Calidad educativa

Se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Se considera generalmente cinco dimensiones de la **calidad**: filosofía (relevancia) pedagogía (eficacia)

2.4. Sistema de hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

La calidad el liderazgo pedagógico del director se relaciona directa y positivamente con el desempeño docente en la institución educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- La actitud ética del director se relaciona directa y positivamente con la participación activa y democrática del docente en la institución educativa indicada,
- La capacidad de resolución de conflictos del director se relaciona directa y positivamente con la alta autoestima del docente en la institución educativa indicada.
- La capacidad de promoción del cambio y mejora del director se relaciona directa y positivamente con propuesta de cambio de contenido por el docente en la institución educativa indicada

2.5. Sistema de variables

Variable 1:

Liderazgo pedagógico del director

Variable 2:

Desempeño docente

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

Lo presento en la siguiente tabla:

CUADRO N° 01
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPOTESIS:			
La calidad el liderazgo pedagógico del director se relaciona directa y positivamente con el desempeño docente en la institución educativa <i>Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016</i>			
VARIABLES:	VARIABLE 1	INDICADORES	ÍNDICE
	<i>Liderazgo pedagógico del director.</i>	Toma de decisiones en base a información documentada	Siempre A veces Nunca
		Práctica de habilidades intrapersonales e interpersonales	
		Práctica del clima institucional óptimo	
	<i>Actitud ética</i>	Acompañamiento y evaluación a docente	
		Toma iniciativa para propuestas de solución frente a los problemas de la Institución Educativa	
		Toma iniciativa para propuestas de solución frente a los problemas de la Institución Educativa	
	VARIABLE 2	INDICADORES	ÍNDICE
	<i>Desempeño docente</i>	Pedagógico y administrativo	Siempre A veces Nunca
		Práctica de habilidades intrapersonales e interpersonales	
<i>Participación activa</i>	Presenta proyectos educativos para mejorar la Institución Educativa		
	Presenta proyectos educativos para mejorar la Institución Educativa		
<i>Alta autoestima</i>			
<i>Propuestas de cambio diversificación</i>			

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1. Tipo y Nivel de investigación,

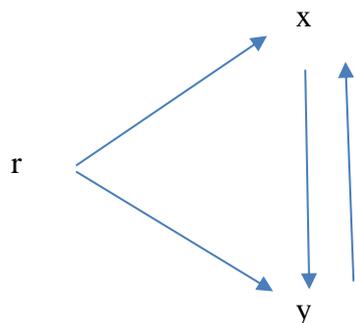
El presente trabajo de investigación es del tipo BÁSICO y de NIVEL descriptivo y explicativo. Es descriptivo en la medida que se efectúa una descripción detallada de las características del desarrollo interpersonal e intrapersonal. Es explicativo en cuanto trata de dar una explicación de la relación con el liderazgo pedagógico y el desempeño docente.

3.2. Métodos de investigación.

Se empleo en el desarrollo del presente trabajo, los siguientes métodos de investigación: el método científico, analítico-sintético y el método descriptivo. Fue descriptivo en la medida que se efectuó una descripción detallada de las variables por separado. Es correlacional porque establece los grados de relación existentes entre las dos variables.

3.3. Diseño de investigación.

El diseño de investigación empleado fue el transeccional, cuyo esquema es el siguiente:



Donde:

x , y son variables 1 y 2 respectivamente

r es el índice de correlación entre las variables 1 y 2

3.4. Población y muestra

La población para la presente investigación lo constituyen la totalidad de los directivos, docentes y estudiantes de la institución educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo, en el año 2016, que según el aplicativo ESCALE del MINEDU, (2016-2017) es:

Docentes, 2004-2017														
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total					7	7	7	6	8	8	6	8	8	9

(p.2)

Matrícula por periodo según grado, 2004-2017														
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total					39	52	50	53	48	37	21	24	23	21
1° Grado					9	16	9	12	8	4	3	4	3	5
2° Grado					7	6	18	9	12	3	5	6	7	4
3° Grado					12	7	4	19	9	10	1	4	6	6
4° Grado					11	12	8	5	14	7	8	2	4	3
5° Grado					0	11	11	8	5	13	4	8	3	3

(p.2)

Considerando la tabla de Cornet, la muestra quedo registrada como:

Directivos

01 Director de la Institución Educativa

Docentes

07 docentes de la Institución Educativa

Estudiantes

11 estudiantes de la Institución Educativa

3.5. Técnicas de investigación

Se aplicaron:

Técnica de Encuesta

3.6. Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación que se utilizaron para la recolección de datos fueron seleccionados de manera que me permitió realizar el trabajo en forma ordenada y metódica, se ha considerado los siguientes:

- Cuestionario de evaluación del desempeño docente
- Cuestionario a directivos

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Procesamiento Manual:

- Codificación.
- Conteo.
- Tabulación.

Procesamiento Electrónico:

- Elaboración de cuadros.
- Elaboración de gráficos.
- Aplicación de la frecuencia porcentual

3.8. Tratamiento Estadístico.

El análisis estadístico de esta investigación se realizó mediante cuadros de distribución de frecuencias, gráficos e interpretación de datos que muestren de manera detallada el análisis descriptivo de los resultados, a la vez se hizo uso de medidas de tendencia central y dispersión para mejorar la comprensión de los resultados, además la correlación de Pearson.

SEGUNDA PARTE: DEL TRABAJO DE CAMPO O PRÁCTICO

CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Aplicación de instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación en primera instancia fueron elaborados considerando la operacionalización de las variables, esta consideró el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de investigación, esto es por ejemplo respecto al objetivo general: Determinar de qué manera la calidad del liderazgo pedagógico se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016.

Considerando los indicadores elaborados respecto a lo anterior, se procedió a elaborar el los instrumentos de investigación como: cuestionario a directivos y cuestionario de evaluación de desempeño docente; luego se contactó con los expertos en diferentes lugares de la región, proporcionándoles la matriz de investigación, la operacionalización de las variables, la ficha de validación y los instrumentos de investigación, con la

finalidad de aplicar el método de juicio de expertos y tener la validación de los instrumentos de investigación.

Los expertos fueron magísteres y doctores en educación, psicólogos y asesores educativos, quienes dieron en primera instancia sus apreciaciones con las observaciones para su mejora respectiva.

Se recepcionó los las fichas de validación con las observaciones de mejora, luego se mejoró los instrumentos de investigación de acuerdo a las sugerencias de los expertos, para posteriormente retornarlos y ya cada validador dio la conformidad validada de cada uno de los instrumentos de investigación, posteriormente estos resultados lo presenten en tablas, para aplicar la técnica de Aiken, que se concretó en los cuadros siguientes.

CUADRO N° 02
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CUESTIONARIO A DIRECTIVOS

JUICIO DE EXPERTOS, RESUMEN DE V DE AIKEN								
ITEMS	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	SUMA	V	ESCALA
1	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte
2	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte
3	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte
4	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte
5	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte
6	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte
7	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte
8	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte
9	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte
10	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte
SUMA							10	
V							1	FUERTE

Fuente: Fichas de validación de expertos.

CUADRO N° 03
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO DOCENTE

JUICIO DE EXPERTOS, RESUMEN DE V DE AIKEN									
ITEMS	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	SUMA	V	ESCALA	
1	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
2	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
3	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
4	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
5	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
6	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
7	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
8	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
9	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
10	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
11	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
12	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
13	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
14	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
15	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
16	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
17	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
18	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
19	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
10	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
21	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
22	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
23	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
24	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
25	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
26	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
27	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
28	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
29	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
30	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
31	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
32	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
33	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
34	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
35	1	1	1	1	1	5	1	Fuerte	
SUMA							35		
V							1		FUERTE

Fuente: Fichas de validación de expertos.

Posteriormente se procedió a realizar la confiabilidad de los instrumentos de investigación indicados con el método del Alfa de Cronbach, en un grupo piloto de directivo, docentes y estudiantes de la Institución Educativa mencionada en un número

de 10 (directivo (1), Docentes (3), estudiantes (6), cuyos resultados presentamos en los cuadros siguientes:

**CUADRO N°04
RESPUESTAS DE PRUEBA PILOTO DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO A DIRECTIVOS**

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	va
1	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	
2	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	
3	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	
4	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	
5	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	
6	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	
7	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	
8	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	
9	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	
10	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	
11											

Fuente: Instrumento de investigación: Cuestionario a directivos

**CUADRO N°05
NÚMERO DE INTEGRANTES DE LA PRUEBA PILOTO**

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Instrumento de investigación: Cuestionario a directivos

**CUADRO N°06
RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD TOTAL
DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,869	10

Fuente: Instrumento de investigación: Cuestionario a directivos

CUADRO N° 07

RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD DE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	20,20	14,400	,763	,844
ITEM2	20,50	14,944	,886	,843
ITEM3	20,10	16,544	,207	,885
ITEM4	19,70	16,900	,199	,882
ITEM5	20,10	14,100	,739	,844
ITEM6	20,20	13,067	,825	,834
ITEM7	20,00	14,222	,655	,851
ITEM8	20,10	13,211	,729	,844
ITEM9	20,00	15,111	,466	,867
ITEM10	19,80	15,511	,535	,861

Fuente: Instrumento de investigación: Cuestionario a directivos

CUADRO N°08

RESPUESTAS DE PRUEBA PILOTO DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015
1	4,00	4,00	5,00	3,00	5,00	6,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00
2	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00
3	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00
4	7,00	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	7,00
5	6,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00
6	5,00	6,00	7,00	6,00	6,00	6,00	4,00	5,00	5,00	4,00	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00
7	7,00	7,00	6,00	6,00	4,00	7,00	7,00	6,00	4,00	5,00	6,00	3,00	7,00	7,00	4,00
8	6,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00
9	5,00	6,00	7,00	6,00	6,00	6,00	4,00	5,00	5,00	4,00	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00
10	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	7,00	7,00	6,00	4,00	5,00	7,00	6,00
11	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	6,00	7,00	7,00	5,00	6,00	4,00	6,00	7,00	7,00

	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	VAR00030	VAR00031
1	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00
2	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00
3	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
4	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	7,00
5	7,00	6,00	6,00	7,00	6,00	7,00	6,00	7,00	6,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	6,00
6	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00
7	7,00	2,00	6,00	2,00	4,00	5,00	3,00	6,00	7,00	3,00	2,00	5,00	6,00	6,00	3,00	5,00
8	7,00	6,00	6,00	7,00	6,00	7,00	6,00	7,00	6,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	6,00
9	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00
10	6,00	7,00	6,00	6,00	7,00	6,00	7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	6,00	7,00	6,00	7,00	7,00
11	5,00	7,00	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00

*Sin título5 [Conjunto_de_datos4

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana

7:

	29	VAR00030	VAR00031	VAR00032	VAR00033	VAR00034	VAR00035	var
1	,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	
2	,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	
3	,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	
4	,00	7,00	7,00	6,00	7,00	6,00	6,00	
5	,00	7,00	6,00	6,00	7,00	6,00	4,00	
6	,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	
7	,00	3,00	5,00	6,00	4,00	6,00	6,00	
8	,00	7,00	6,00	6,00	7,00	6,00	4,00	
9	,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	
10	,00	7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	6,00	
11	,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	5,00	
12								

Fuente: Instrumento de investigación: Cuestionario de evaluación del desempeño docente

CUADRO N°09
NÚMERO DE PARTICIPANTES ARA PRUEBA PILOTO

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	11	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	11	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Instrumento de investigación: Cuestionario de evaluación del desempeño docente

CUADRO N°10
RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD TOTAL
DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,986	35

Fuente: Instrumento de investigación: Cuestionario de evaluación del desempeño docente

CUADRO N° 11
RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD DE CADA
ITEM DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	185,8182	1561,764	,799	,986
VAR00002	185,3636	1561,055	,828	,986
VAR00003	185,0000	1570,400	,936	,985
VAR00004	185,7273	1506,818	,958	,985
VAR00005	185,8182	1561,364	,866	,985
VAR00006	185,0909	1589,491	,793	,986
VAR00007	186,0909	1554,291	,710	,986
VAR00008	186,0000	1523,800	,929	,985
VAR00009	186,0000	1578,600	,674	,986
VAR00010	186,3636	1552,455	,810	,986
VAR00011	185,6364	1582,455	,908	,986
VAR00012	186,4545	1582,873	,503	,986
VAR00013	186,5455	1553,273	,728	,986
VAR00014	185,9091	1542,091	,772	,986
VAR00015	186,0000	1544,800	,871	,985
VAR00016	185,8182	1533,364	,811	,986
VAR00017	186,6364	1514,255	,824	,986
VAR00018	185,8182	1563,964	,913	,985
VAR00019	186,0000	1523,400	,804	,986
VAR00020	186,0000	1515,000	,928	,985
VAR00021	185,8182	1545,964	,907	,985
VAR00022	185,8182	1571,764	,692	,986
VAR00023	185,5455	1531,673	,921	,985
VAR00024	185,6364	1552,855	,852	,985
VAR00025	186,0909	1565,691	,721	,986
VAR00026	186,0000	1521,800	,790	,986
VAR00027	185,7273	1529,018	,970	,985
VAR00028	185,8182	1538,364	,880	,985
VAR00029	185,8182	1557,364	,912	,985
VAR00030	185,9091	1508,491	,912	,985
VAR00031	186,1818	1513,564	,955	,985
VAR00032	186,0000	1534,400	,877	,985
VAR00033	185,7273	1535,018	,915	,985

VAR00034	186,0000	1541,400	,903	,985
VAR00035	186,1818	1621,564	,249	,987

Fuente: Instrumento de investigación: Cuestionario de evaluación del desempeño docente

Como se evidencia existe confiabilidad del instrumento de investigación.

Luego como se ha evidenciado al existir validez y confiabilidad de Los instrumentos de investigación se procedió a aplicar los instrumentos de investigación a la muestra de nuestra investigación en forma personal a cada directivo, docente y estudiante de la Institución Educativa indicada y los resultados de la aplicación de los instrumentos considerados se presentan en la sección siguiente

4.2. Presentación de resultados, tablas y gráficos

De la aplicación de los instrumentos de investigación tenemos los siguientes resultados:

4.2.1. Del directivo

Ítem 1.

El directivo toma decisiones en base a argumentos presentados

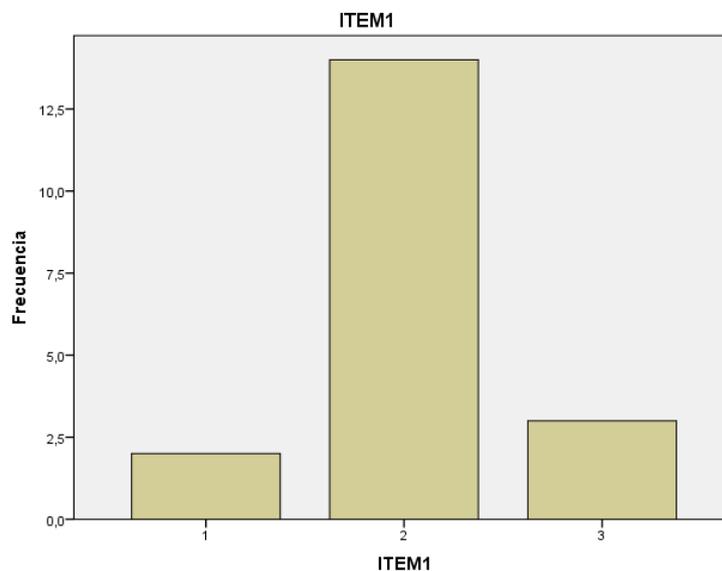
CUADRO N° 12
TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTIVO EN BASE A ARGUMENTOS

ITEM1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	10,5	10,5	10,5
	2	14	73,7	73,7	84,2

3	3	15,8	15,8	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Instrumento de investigación: Cuestionario a directivos

GRÁFICO N° 01
TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTIVO EN BASE A ARGUMENTOS



Fuente: Cuadro N° 12

Descripción e Interpretación:

De los participantes encuestados, el 74% manifiesta que a veces el directivo toma decisiones en base a argumentos presentados, en tanto que el 16% sostiene que se realiza siempre y el 10% sostiene que nunca

Esta realidad es importante para conocer la realidad sobre la que se debe intervenir y realizar los trabajos académicos necesarios, como el liderazgo pedagógico y su influencia en el desempeño docente.

Ítem 10

Los acuerdos arribados en la Institución educativo son en forma participativa

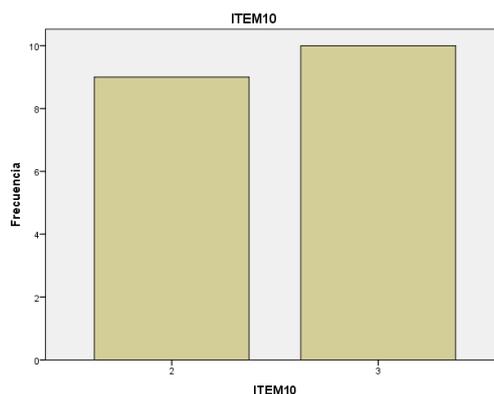
CUADRO N° 13
ACUERDOS ARRIBADOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN FORMA PARTICIPATIVA

ITEM10				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	9	47,4	47,4

3	10	52,6	52,6	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Instrumento de investigación: Cuestionario a directivos

GRÁFICO N° 02
ACUERDOS ARRIBADOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN FORMA PARTICIPATIVA



Fuente: Cuadro N° 13

Descripción e Interpretación:

De los participantes encuestados, el 53% manifiesta que siempre los acuerdos arribados en la Institución Educativo son en forma participativa, en tanto que el 47% sostiene que se realiza a veces

Esta realidad es importante para permite en forma mayoritaria tomar decisiones en favor de la mejora de la educación en la Institución Educativa y mayoritariamente siempre se hace participativa, luego las actividades a realizarse en favor de la educación están garantizadas

4.2.1. Evaluación de desempeño docente

Ítem 1.

Comunica las competencias a lograr, al inicio de la clase

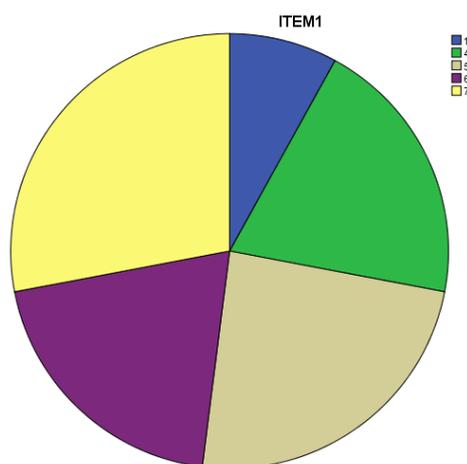
CUADRO N° 14
COMUNICA LAS COMPETENCIAS A LOGRAR, AL INICIO DE CLASES

ITEM1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	2	8,0	8,0	8,0
4	5	20,0	20,0	28,0
5	6	24,0	24,0	52,0
6	5	20,0	20,0	72,0
7	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Instrumento de investigación: Cuestionario de evaluación del desempeño docente

GRÁFICO N° 03
COMUNICA LAS COMPETENCIAS A LOGRAR, AL INICIO DE CLASES



Fuente: Cuadro N° 14

Descripción e Interpretación:

De los participantes encuestados, el 28% manifiesta que siempre se comunica las competencias a lograr, al inicio de la clase; en tanto que el 20% sostiene que muy frecuentemente, el 24% sostiene que es frecuentemente, el 20% sostiene que es a veces y el 8% sostiene que es nunca.

Esta realidad es importante porque, se muestra mayoritariamente que el docente comunica las competencias a lograr, al inicio de la clase, es decir se está claro que es lo que se quiere hacer y lograr con los estudiantes

Ítem 35

Respecto a la habilidad general para la enseñanza, él o la docente es:

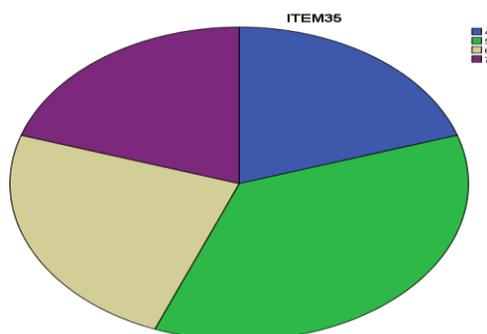
1. Muy deficiente 2. Deficiente 3. Algo deficiente 4. Regular 5. Bueno 6. Sobresaliente 7. Excelente

CUADRO N° 15
RESULTADO DE LA HABILIDAD GENERAL PAR LA ENSEÑANZA DEL
DOCENTE

ITEM35				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 4	5	20,0	20,0	20,0
5	9	36,0	36,0	56,0
6	6	24,0	24,0	80,0
7	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Instrumento de investigación: Cuestionario de evaluación del desempeño docente

GRÁFICO N° 04
RESULTADO DE LA HABILIDAD GENERAL PAR LA ENSEÑANZA DEL
DOCENTE



Fuente: Cuadro N° 15

Descripción e Interpretación:

De los participantes encuestados, el 20% manifiesta que es excelente respecto a la habilidad general para la enseñanza, él o de la docente; en tanto que el 24% sostiene que es sobresaliente, el 36% sostiene que es bueno o buena, el 20% sostiene que es regular.

Esta realidad es importante porque, se muestra mayoritariamente que la calificación del docente esta del calificativo bueno hacia arriba, con características propias en cada escala de calificación, pero en general es aceptable la calificación hacia los docentes de la Institución Educativa

4.3. Discusión de resultados

La presentación de resultados lo hare considerando las hipótesis de investigación, y también seguiremos algunos de los pasos establecidos por diversos estadísticos, considero que es importante adoptar el modelo propuesto por Manuel Córdova Zamora, en Estadística descriptiva e inferencial. Esto es:

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Hipótesis General:

La calidad del liderazgo pedagógico del director se relaciona directa y positivamente con el desempeño docente en la institución educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016

Hipótesis Específicas:

- La actitud ética del director se relaciona directa y positivamente con la participación activa y democrática del docente en la institución educativa indicada,
- La capacidad de resolución de conflictos del director se relaciona directa y positivamente con la alta autoestima del docente en la institución educativa indicada.

- La capacidad de promoción del cambio y mejora del director se relaciona directa y positivamente con propuesta de cambio de contenido por el docente en la institución educativa indicada

HIPÓTESIS NULA

Hipótesis General:

La calidad del liderazgo pedagógico del director no se relaciona directa y positivamente con el desempeño docente en la institución educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016

Hipótesis Específicas:

- La actitud ética del director no se relaciona directa y positivamente con la participación activa y democrática del docente en la institución educativa indicada,
- La capacidad de resolución de conflictos del director no se relaciona directa y positivamente con la alta autoestima del docente en la institución educativa indicada.
- La capacidad de promoción del cambio y mejora del director no se relaciona directa y positivamente con propuesta de cambio de contenido por el docente en la institución educativa indicada

MODELO

$$r > 0.50$$

Donde:

r es coeficiente de correlación de Pearson o Kendall

ESTADÍSTICO

r coeficiente de correlación de Pearson o Kendall

NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$\alpha = 5\% = 0,05$; entonces $\alpha = 0,05$; luego: $1 - 0,05 = 0,95 = 1 - \alpha$, que nos permite afirmar que la hipótesis se probará con el 95% de confiabilidad y un error de 5%.

Para consolidar estos resultados presentamos el promedio de los resultados parciales considerando los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación considerados. Esto es:

4.3.1. Resultados del cuestionario a directivos

Primero presentamos los resultados del cuestionario a directivos, con las respuestas de siempre (3), algunas veces (2) y nunca (1) de los 10 ítems formulados de acuerdo a la operacionalización de las variables, para luego consolidar sus promedios respectivos con la finalidad de correlacionarlos con los resultados obtenidos con el cuestionario de evaluación del desempeño docente. Eso es:

CUADRO N° 16
RESPUESTAS PROMEDIO DE LOS ÍTEMS DEL CUESTIONARIO A DIRECTIVOS

Estadísticos descriptivos		
	N	Media
ITEM1	19	2,05
ITEM2	19	2,11
ITEM3	19	2,21
ITEM4	19	2,58
ITEM5	19	2,26
ITEM6	19	2,11
ITEM7	19	2,26
ITEM8	19	2,21
ITEM9	19	2,11
ITEM10	19	2,53
N válido (por lista)	19	

Fuente: Cuestionario a directivos

4.3.2. Resultados del cuestionario de evaluación del desempeño docente

Primero presentamos los resultados del cuestionario de evaluación del desempeño docente, con las respuestas de siempre (7), muy frecuentemente (6), frecuentemente (5), a veces (4), pocas veces (3), muy pocas veces (2) y nunca (1) de los 35 ítems formulados de acuerdo a la operacionalización de las variables, para luego consolidar sus promedios respectivos con la finalidad de correlacionarlos con los resultados obtenidos con el cuestionario a directivos. Eso es:

CUADRO N° 17
RESPUESTAS PROMEDIOS DE LOS ÍTEMS DEL CUESTIONARIO DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Estadísticos descriptivos		
	N	Media
ITEM1	25	5,24
ITEM2	25	5,52
ITEM3	25	5,92
ITEM4	25	5,12
ITEM5	25	5,24
ITEM6	25	5,84
ITEM7	25	5,44
ITEM8	25	5,48
ITEM9	25	5,36
ITEM10	25	4,92
ITEM11	25	5,40
ITEM12	25	4,96
ITEM13	25	4,72
ITEM14	25	5,36
ITEM15	25	5,48
ITEM16	25	5,12
ITEM17	25	5,04
ITEM18	25	5,40
ITEM19	25	5,32
ITEM20	25	5,20
ITEM21	25	5,40
ITEM22	25	5,64
ITEM23	25	5,68

ITEM24	25	5,44
ITEM25	25	5,16
ITEM26	25	5,24
ITEM27	25	5,40
ITEM28	25	5,56
ITEM29	25	5,36
ITEM30	25	5,28
ITEM31	25	5,08
ITEM32	25	5,08
ITEM33	25	5,64
ITEM34	25	5,44
ITEM35	25	5,44
N válido (por lista)	25	

Fuente: Cuestionario de evaluación del desempeño docente

4.3.3. Discusión de resultados en base a los resultados obtenidos con la aplicación de los cuestionarios

Para determinar el coeficiente de correlación de Pearson o de Kendall, se tendrá en cuenta los resultados en la sección anterior y con ellos establecernos las relaciones respectivas, apoyados por el software SPSS, Esto es:

CUADRO N° 18
PROMEDIOS DE RESPUESTAS EN CUESTIONARIOS APLICADOS

Estadísticos descriptivos		
	N	Media
PDIRECTIVO	10	2,2430
PDOCENTE	35	5,3406
N válido (por lista)	10	

Fuente: Cuadros N° 16 y 17

Correlaciones con coeficiente de Pearson

CUADRO N° 19
CORRELACIONES ENTRE LOS RESULTADOS DE LOS CUESTINARIOS: A DIRECTIVOS Y DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE
Correlaciones

	LIDERAZGO	DESEMPEÑO
--	-----------	-----------

LIDERAZGO	Correlación de Pearson		0,85
	Sig. (bilateral)		
	N	1	1
DESEMPEÑO	Correlación de Pearson		
	Sig. (bilateral)		
	N	0,85	1

Fuente: Cuadros N° 16 y 17

Con los resultados obtenidos, se observa que existe una correlación fuerte entre los resultados de los cuestionarios referente a directivos y de evaluación del desempeño docente, por lo tanto, afirmamos que existe correlación positiva y directa entre las variables Liderazgo Pedagógico del director y Desempeño Docente.

Por lo tanto, se verifican las hipótesis de investigación, general y específicas y se consideran que estas hipótesis son viables, por los resultados obtenidos y el coeficiente de correlación identificado.

CONCLUSIONES

1. Se determinó de qué la calidad del liderazgo pedagógico del director se relaciona con el desempeño docente en forma directa y positiva en la institución educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016, porque su coeficiente de correlación es 0,85.
2. Se determinó que la actitud ética del director se relaciona directa y positivamente con participación activa y democrática del docente en la institución educativa señalada. Así lo muestran los cuadros 16 y 17 y el coeficiente de correlación determinado
3. Se determinó de qué la capacidad de resolución de conflictos del director se relaciona directa y positivamente con la alta autoestima del docente en la institución educativa señalada. Así lo muestran los cuadros 16 y 17 y el coeficiente de correlación determinado
4. Se determinó de qué la capacidad de promoción del cambio y mejora del director se relaciona directa y positivamente con la propuesta de cambio de contenido por el docente en la institución educativa señalada. Así lo muestran los cuadros 16 y 17 y el coeficiente de correlación determinado

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que los instrumentos de investigación considerados se repliquen a otras instituciones educativas similares, con la finalidad de ser validándolo como modelo vigente.
2. Publicar la investigación en forma virtual o impresa para obtener sugerencias que permitan considerar al liderazgo pedagógico para mejorar el desempeño de los docentes y desde luego mejorar la educación de nuestro medio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarado, O. (1996). *Gerencia Educativa*. Trujillo, Perú: Editorial Vallejianas.
2. Campos, M. Á. & Ramos, L. (1998). *La Importancia de la Calidad De La Educación en medio de la Pobreza Educativa del Centro de Aplicación del Instituto Superior Pedagógico Gamaniel Blanco Murillo*. Cerro de Pasco, Perú: ISP “GBM”.
3. Campos, C. (1995). *Importancia de la Administración Educativa en la Labor Pedagógica de los Centros Educativos del Área de Ejecución de Pasco*. Cerro de Pasco, Perú: Tesis UNDAC.
4. Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: Editorial San marcos.
5. Cornejo, M. Á. (1996). *Metáforas y Pergaminos de la Excelencia*. México: Editorial Grad. S.A.
6. Farro, F. (2001). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*.
7. Farro, F. (1995). *Gerencia de Centro educativos*. Lima, Perú: Editorial centro de Proyección cristiana.
8. Hernández, R. & Otros. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGRAW-HILL Interamericana.
9. Huaranga, O. (1999). *Proyecto de Desarrollo Institucional como Instrumento de Cambio*.
10. Kerlinger, F. (1980). *Investigación del Comportamiento*. México: Editorial McGRAW-HILL.
11. Manes, J. M. & Martín, E. *Gestión Estratégica Para las Instituciones educativas*

12. Ministerio de Educación. (1998). *Manual del director del Centro Educativo*. Lima, Perú: Ediciones. Abedul E.I.R.L.
13. Moya, R. (2010). *Estadística descriptiva*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
14. Munch, L. (1990). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Editorial Trillas, 2da edición.
15. Paul, J. *La gerencia Integral*. Colombia: Grupo editorial Norma
16. Peter, D. (1997). *El Líder del Futuro*. México: Ediciones Deusto S.A.
17. Piscocoya, L. (1990). *Investigación Científica y Educativa*. Lima, Perú: Editores AMARU.
18. Rojas, N. (1987), *Investiga La Calidad de los Servicios Educativos en el Distrito de Chaupimarca-Pasco*. Cerro de Pasco, Perú.
19. Sánchez, H. & Reyes, C. (1996). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima, Perú: Editorial Mantaro, segunda Edición.
20. Sandoval, P. (2003). *Perfil del docente peruano*. Lima, Perú. Consejo Nacional de Educación
21. Simón, A. (2003). *Gestión Educativa en los Colegios nacionales Integrados de La provincia de Ambo, Periodo 2000-2002*. Huánuco, Perú: Tesis, UNEVAL.
22. Tafur, R. (1995). *La Tesis Universitaria*. Lima, Perú: Edit. Mantaro.
23. **Torres, C. (2000). Metodología de la Investigación científica. Lima, Perú: Editorial San Marcos, 6ta edición.**
24. Travesano, F. (1998). *La Gestión Administrativa de los Recursos Humanos de los Centros Educativos del Área de Ejecución de Pasco*. Cerro de Pasco, Perú.

25. Tueros, R. (2004). *El rendimiento académico y su relación con la cohesión y adaptabilidad familiar en alumnos del 4º Año de secundaria de las Instituciones de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Tesis para optar el grado de Magíster en Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
26. Valenzuela, J. R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Editorial Trillas, 2 edición.

ANEXOS

MATRIZ DE INVESTIGACIÓN

TITULO DE LA INVESTIGACION: LA CALIDAD DEL LIDERAZGO PEDAGOGICO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA ALEJANDRO BORJA CONTRERAS DEL DISTRITO DE PAUCARTAMBO-2016

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
<i>¿De qué manera la calidad del liderazgo pedagógico del director se relaciona directa y positivamente con el desempeño docente en la institución educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016?</i>	<i>Determinar De qué manera la calidad del liderazgo pedagógico del director se relaciona directa y positivamente con el desempeño docente en la institución educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016</i>	<i>La calidad del liderazgo pedagógico del director se relaciona directa y positivamente con el desempeño docente en la institución educativa Alejandro Borja Contreras del distrito de Paucartambo – 2016</i>	VARIABLES: X: Liderazgo pedagógico del director Y: Desempeño docente
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	SUB VARIABLES
<i>¿Cómo la actitud ética del director se relaciona con la Participación activa y democrática del docente en la institución educativa indicada?</i>	Determinar cómo la actitud ética del director se relaciona con participación activa y democrática del docente en la institución educativa indicada	<i>La actitud ética del director se relaciona directa y positivamente con la Participación activa y democrática del docente en la institución educativa indicada</i>	X1: actitud ética Y1: participación activa
<i>¿De qué manera la capacidad de resolución de conflictos del director se relaciona con la alta autoestima del docente en la institución educativa indicada?</i>	Determinar de qué manera la capacidad de resolución de conflictos del director se relaciona con la alta autoestima del docente en la institución educativa indicada	La capacidad de resolución de conflictos del director se relaciona con la alta autoestima del docente en la institución educativa indicada	X2: resolución de conflictos Y2: alta autoestima

<p>¿De qué manera la capacidad de promoción del cambio y mejora del director se relaciona con propuesta de cambio de contenido por el docente en la institución educativa indicada?</p>	<p>Determinar qué manera la capacidad de promoción del cambio y mejora del director se relaciona con propuesta de cambio de contenido por el docente en la institución educativa indicada.</p>	<p>La capacidad de promoción del cambio y mejora del director se relaciona Directamente con propuesta de cambio de contenido por el docente en la institución educativa indicada.</p>	<p>X3: promoción de cambio de mejora Y3: propuesta de cambio o diversificación</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

FICHA DE DATOS

ALEJANDRO BORJA CONTRERAS

Código modular	1355502	Dirección	Aco
Anexo	0	Localidad	
Código de local	523768	Centro Poblado	ACO
Nivel/Modalidad	Secundaria	Área Censal (500 Habitantes)	Rural
Forma	Escolarizado	Distrito	Paucartambo
Género	Mixto	Provincia	Pasco
Tipo de Gestión	Pública de gestión directa	Departamento	Pasco
Gestión / Dependencia	Pública - Sector Educación	Código de DRE o UGEL que supervisa el S. E.	190001
Director(a)	Lazo Cárdenas Maritza	Nombre de la DRE o UGEL que supervisa el S.E.	UGEL Pasco
Teléfono		Característica (Censo Educativo 2017)	No Aplica
Correo electrónico		Latitud	-10.767
Página web		Longitud	-75.7574
Turno	Continuo sólo en la mañana		
Tipo de programa			
Estado	Activo		

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO A DIRECTIVOS

INSTRUCCIONES:

Marque la respuesta correcta con un aspa (x), en cada ítem, tienes 20 minutos, puedes empezar te deseo éxitos.

Considerando: Siempre (S), a veces (AV) y nunca (N)

N°	ÍTEMS	ÍNDICES		
		S	AV	N
1	El directivo toma decisiones en base a argumentos presentados			
2	El directivo práctica habilidades interpersonales			
3	El directivo práctica habilidades intrapersonales			
4	El directivo monitorea al docente			
5	El directivo evalúa al docente			
6	El directivo supervisa al docente			
7	El directivo práctica el buen clima institucional			
8	El directivo toma iniciativa en generar alternativas de solución frente a la problemática institucional			
9	El directivo trabaja en equipo			
10	Los acuerdos arribados en la Institución educativo son en forma participativa			

Gracias por su participación

6	Muestra dominio del contenido de la asignatura que enseña	1	2	3	4	5	6	7
7	Promueve en los estudiantes el pensamiento crítico y reflexivo	1	2	3	4	5	6	7
8	Da pautas para mejorar el rendimiento académico	1	2	3	4	5	6	7
9	Es ordenado al realizar su clase	1	2	3	4	5	6	7
10	Muestra disposición por comunicar nuevos descubrimientos relacionados con su asignatura	1	2	3	4	5	6	7
11	Es receptivo(a) al diálogo con los alumnos	1	2	3	4	5	6	7
12	Promueve el trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	7
13	Relaciona los aprendizajes de la asignatura con los de otras asignaturas	1	2	3	4	5	6	7
14	Inicia y termina sus clases puntualmente	1	2	3	4	5	6	7
15	Atiende las consultas fuera de clase	1	2	3	4	5	6	7
16	Valora el progreso que ha tenido el alumno, respecto a su rendimiento anterior sin compararlo con los demás	1	2	3	4	5	6	7
17	Hace un resumen de la clase al finalizar	1	2	3	4	5	6	7
18	Es imparcial en sus relaciones con los alumnos	1	2	3	4	5	6	7
19	Promueve la participación de los alumnos para lograr las competencias propuestas	1	2	3	4	5	6	7
20	Brinda orientación académica individual cuando el alumno lo requiere	1	2	3	4	5	6	7
21	En los exámenes y/o prácticas evalúa la comprensión y no sólo la memorización	1	2	3	4	5	6	7
22	Cumple con los compromisos académicos que asume con los alumnos	1	2	3	4	5	6	7
23	Está dispuesto a aclarar lo que no se entiende en clase	1	2	3	4	5	6	7
24	Da instrucciones claras cuando asigna un trabajo	1	2	3	4	5	6	7

25	Utiliza los resultados de las evaluaciones para revisar los temas en los cuales no se ha entendido bien	1	2	3	4	5	6	7
26	Motiva a tener una actitud de investigación respecto a su materia	1	2	3	4	5	6	7
27	Estimula la participación en clase	1	2	3	4	5	6	7
28	Dedica más tiempo a los alumnos que necesitan orientación académica	1	2	3	4	5	6	7
29	Satisface las expectativas académicas de los alumnos	1	2	3	4	5	6	7
30	Da calificaciones académicas de acuerdo al mérito del alumno	1	2	3	4	5	6	7
31	Sugiere actividades complementarias interesantes a realizar en clase	1	2	3	4	5	6	7
32	Asigna lecturas y/o ejercicios útiles para la formación de los alumnos	1	2	3	4	5	6	7
33	Al impartir la clase, el profesor mantiene la atención de los alumnos	1	2	3	4	5	6	7
34	Proporciona contenidos actualizados y pertinentes	1	2	3	4	5	6	7
35	Respecto a la habilidad general para la enseñanza, él o la docente es: 1. Muy deficiente 2. Deficiente 3. Algo deficiente 4. Regular 5. Bueno 6. Sobresaliente 7. Excelente	1	2	3	4	5	6	7

Gracias por su participación

FICHAS DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSTGRADO

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO A DIRECTIVOS

Señor Experto, por favor marque en el casillero correspondiente si el ítem esta formulado en forma adecuada o inadecuada teniendo en consideración su pertinencia, relevancia y corrección gramatical. En el caso de que el ítem sea inadecuado anote en el casillero sus observaciones y las razones del caso.

I. REFERENCIA

- a) NOMBRE Y APELLIDOS DEL EXPERTO:
Haydee Quinto Llanos
- b) PROFESIÓN:
Licenciado en Educación
- c) GRADOS ACADÉMICOS:
Magister en Liderazgo y Gestión Educativa
- d) ESPECIALIZACIÓN O EXPERIENCIA:
Especialización en Tecnologías de la Información y Comunicación Social
Diplomado en Docencia Universitaria
- e) INSTITUCIÓN DONDE LABORA:
Institución Educativa Luis Enrique XVII
- f) TELEFONO Y E-MAIL:
980255514
quinto26@hotmail.com

II. ESTRATO DE LA POBLACIÓN OBJETIVO:

LA CALIDAD DEL LIDERAZGO PEDAGOGICO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA ALEJANDRO BORJA CONTRERAS DEL DISTRITO DE PAUCARTAMBO-2016

III. TABLA DE VALORACIÓN POR CADA ÍTEM

ÍTEMS	ESCALA DE APRECIACIÓN		OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
	ADECUADO	INADECUADO		
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			

$$\text{Coeficiente de Validez } V = \frac{\Sigma(\text{adecuados})}{\Sigma(\text{adecuados, inadecuados})} = 10/10 = 1$$

IV. RESOLUCIÓN

Válido ($V \geq 0,80$)

V. COMENTARIOS FINALES

Aplicar el instrumento a la muestra

FIRMA DE EXPERTO

FICHAS DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSTGRADO

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO A DIRECTIVOS

Señor Experto, por favor marque en el casillero correspondiente si el ítem esta formulado en forma adecuada o inadecuada teniendo en consideración su pertinencia, relevancia y corrección gramatical. En el caso de que el ítem sea inadecuado anote en el casillero sus observaciones y las razones del caso.

VI. REFERENCIA

- g) NOMBRE Y APELLIDOS DEL EXPERTO:
Haydee Quinto Llanos
- h) PROFESIÓN:
Licenciado en Educación
- i) GRADOS ACADÉMICOS:
Magister en Liderazgo y Gestión Educativa
- j) ESPECIALIZACIÓN O EXPERIENCIA:
Especialización en Tecnologías de la Información y Comunicación Social
Diplomado en Docencia Universitaria
- k) INSTITUCIÓN DONDE LABORA:
Institución Educativa Luis Enrique XVII
- l) TELEFONO Y E-MAIL:
980255514
quinto26@hotmail.com

VII. ESTRATO DE LA POBLACIÓN OBJETIVO:

LA CALIDAD DEL LIDERAZGO PEDAGOGICO Y EL DESEMPEÑO
DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA ALEJANDRO BORJA
CONTRERAS DEL DISTRITO DE PAUCARTAMBO-2016

VIII. TABLA DE VALORACIÓN POR CADA ÍTEM

ÍTEMS	ESCALA DE APRECIACIÓN		OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
	ADECUADO	INADECUADO		
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			

13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			
23	X			
24	X			
25	X			
26	X			
27	X			
28	X			
29	X			
30	X			
31	X			
32	X			
33	X			
34	X			
35	X			

Coefficiente de Validez $V = \frac{\Sigma(\text{adecuados})}{\Sigma(\text{adecuados, inadecuados})} = 35/35 = 1$

IX. RESOLUCIÓN

Válido ($V \geq 0,80$)

X. COMENTARIOS FINALES

Aplicar el instrumento a la muestra

FIRMA DE EXPERTO

RESULTADO DE CONFIABILIDAD

CUESTIONARIO A DIRECTIVOS

DATOS PRESENTADOS EN EL SOFTWARE SPSS

	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10
1	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3
3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2
4	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3
5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
6	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2
7	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2
8	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2
9	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2
10	1	3	3	1	1	1	3	3	1	3
11	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2
12	2	3	2	3	3	3	1	2	1	2
13	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3
14	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
15	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3
16	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2
17	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
18	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
19	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3
20										

REGISTRO DE PARTICIPANTES

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	19	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	19	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,742	10

CONFIABILIDAD DE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	20,37	10,357	,581	,700
ITEM2	20,32	10,673	,346	,729
ITEM3	20,21	11,953	,095	,758
ITEM4	19,84	11,363	,210	,747
ITEM5	20,16	9,363	,599	,687
ITEM6	20,32	9,339	,525	,700
ITEM7	20,16	10,474	,400	,721
ITEM8	20,21	9,620	,556	,695
ITEM9	20,32	10,784	,318	,733
ITEM10	19,89	10,988	,394	,723

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

DATOS PRESENTADOS EN EL SOFTWARE SPSS

resultados cuest docentes.sav [Conjunto_de_datos3] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

9: ITEM2 5 | Visible: 35 de 35 variables

	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16
1	6	5	5	5	5	6	5	5	5	4	5	4	4	4	5	
2	5	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	2	
3	4	4	5	3	4	5	3	2	4	3	4	4	3	3	4	
4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	3	3	4	4	
5	4	4	5	3	5	6	4	4	5	4	5	5	3	3	3	
6	4	4	5	3	4	5	3	2	4	3	4	4	3	3	4	
7	4	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	3	3	4	4	
8	5	5	7	5	7	5	7	5	7	5	7	6	5	6	5	
9	5	5	4	5	4	5	5	6	5	6	5	6	4	5	5	
10	7	6	7	6	6	7	6	6	7	5	6	7	6	7	7	
11	5	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	
12	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	
13	6	7	7	7	6	7	7	6	5	6	6	6	6	5	6	
14	5	6	7	6	6	6	4	5	5	4	6	6	4	6	6	
15	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	4	5	7	6	
16	7	7	7	7	6	7	6	7	7	5	6	4	6	7	7	
17	1	1	1	1	1	1	4	3	1	2	3	1	3	1	7	
18	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	
19	1	3	5	1	1	4	7	7	1	3	1	7	6	7	6	
20	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	7	7	
21	7	7	6	6	4	7	7	6	4	5	6	3	7	7	4	
22	6	7	7	7	6	7	7	6	5	6	6	6	6	5	6	
23	5	6	7	6	6	6	4	5	5	4	6	6	4	6	6	

resultados cuest docentes.sav [Conjunto_de_datos3] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

1: ITEM16 4 | Visible: 35 de 35 variables

	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20	ITEM21	ITEM22	ITEM23	ITEM24	ITEM25	ITEM26	ITEM27	ITEM28	ITEM29	ITEM30
1	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	6	6	4
2	3	3	4	3	2	5	5	5	4	4	4	3	5	4	3
3	2	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3
4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3
5	4	3	4	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4
6	2	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3
7	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3
8	5	5	5	5	4	4	6	7	7	5	5	7	7	5	5
9	4	6	5	6	5	6	5	4	4	3	3	3	4	3	4
10	6	7	6	7	6	6	7	7	6	7	7	7	7	6	6
11	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7
12	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7
13	7	6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	7
14	6	4	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6
15	6	7	6	6	7	6	7	7	6	6	7	6	7	6	7
16	5	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	7
17	1	2	3	2	3	2	3	2	1	1	1	4	3	3	2
18	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
19	7	7	6	6	6	7	6	5	5	5	7	5	6	6	7
20	7	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7
21	7	2	6	2	4	5	3	6	7	3	2	5	6	6	3
22	7	6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	7
23	6	4	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6

		ITEM31	ITEM32	ITEM33	ITEM34	ITEM35	var
1	4	4	3	5	5	5	
2	3	3	2	4	4	5	
3	3	2	2	3	3	4	
4	3	4	3	4	3	5	
5	4	3	5	5	4	5	
6	3	2	2	3	3	4	
7	3	4	3	4	3	5	
8	5	5	7	7	5	5	
9	4	3	3	4	4	4	
10	6	6	6	7	7	5	
11	7	6	5	7	7	7	
12	7	7	6	7	6	6	
13	7	6	6	7	6	4	
14	6	5	6	6	6	6	
15	7	7	6	6	7	6	
16	7	7	7	7	6	5	
17	2	3	4	5	7	7	
18	7	7	7	7	6	7	
19	7	7	7	7	6	7	
20	7	6	6	6	7	7	
21	3	5	6	4	6	6	
22	7	6	6	7	6	4	
23	6	5	6	6	6	6	

REGISTRO DE PARTICIPANTES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,985	35

CONFIABILIDAD DE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	181,68	1938,810	,697	,985
ITEM2	181,40	1930,917	,819	,985
ITEM3	181,00	1936,417	,843	,985
ITEM4	181,80	1891,917	,856	,985
ITEM5	181,68	1924,477	,773	,985
ITEM6	181,08	1949,743	,772	,985
ITEM7	181,48	1946,010	,779	,985
ITEM8	181,44	1921,590	,873	,985
ITEM9	181,56	1936,757	,694	,985
ITEM10	182,00	1939,833	,799	,985
ITEM11	181,52	1961,343	,670	,985
ITEM12	181,96	1944,957	,653	,986
ITEM13	182,20	1947,917	,810	,985
ITEM14	181,56	1906,007	,878	,985
ITEM15	181,44	1962,090	,647	,985
ITEM16	181,80	1908,167	,859	,985
ITEM17	181,88	1910,027	,822	,985
ITEM18	181,52	1952,093	,932	,985
ITEM19	181,60	1908,750	,874	,985
ITEM20	181,72	1899,543	,908	,985
ITEM21	181,52	1944,260	,813	,985
ITEM22	181,28	1953,377	,839	,985
ITEM23	181,24	1916,607	,933	,985
ITEM24	181,48	1914,093	,914	,985
ITEM25	181,76	1926,607	,858	,985
ITEM26	181,68	1895,727	,873	,985
ITEM27	181,52	1920,677	,898	,985
ITEM28	181,36	1922,407	,883	,985
ITEM29	181,56	1936,840	,898	,985
ITEM30	181,64	1893,823	,927	,985
ITEM31	181,84	1908,307	,900	,985
ITEM32	181,84	1919,557	,799	,985
ITEM33	181,28	1939,627	,835	,985
ITEM34	181,48	1958,010	,681	,985
ITEM35	181,48	2018,677	,273	,986

CUADROS DEL CUESTIONARIO A DIRECTIVOS

ITEM2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	15,8	15,8	15,8
	2	11	57,9	57,9	73,7
	3	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

ITEM3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	5,3	5,3	5,3
	2	13	68,4	68,4	73,7
	3	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

ITEM4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	5,3	5,3	5,3
	2	6	31,6	31,6	36,8
	3	12	63,2	63,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

ITEM5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	15,8	15,8	15,8
	2	8	42,1	42,1	57,9
	3	8	42,1	42,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

ITEM6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	26,3	26,3	26,3
	2	7	36,8	36,8	63,2
	3	7	36,8	36,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

ITEM7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	10,5	10,5	10,5
	2	10	52,6	52,6	63,2
	3	7	36,8	36,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

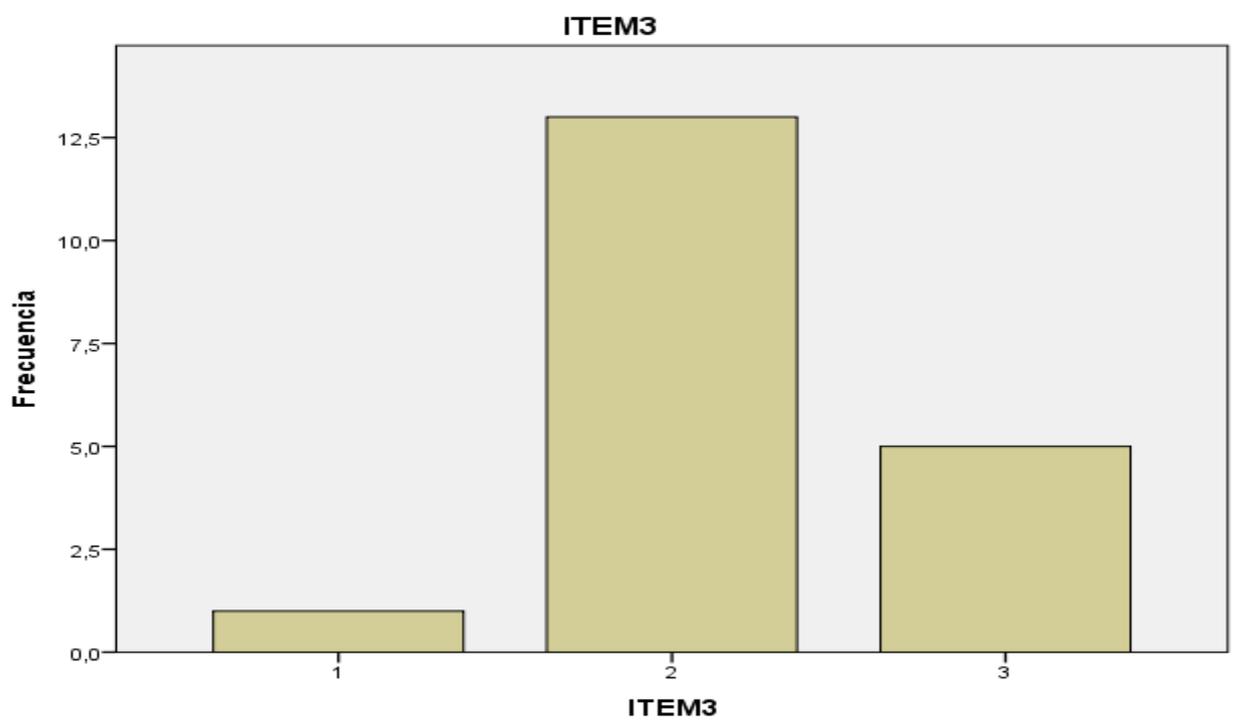
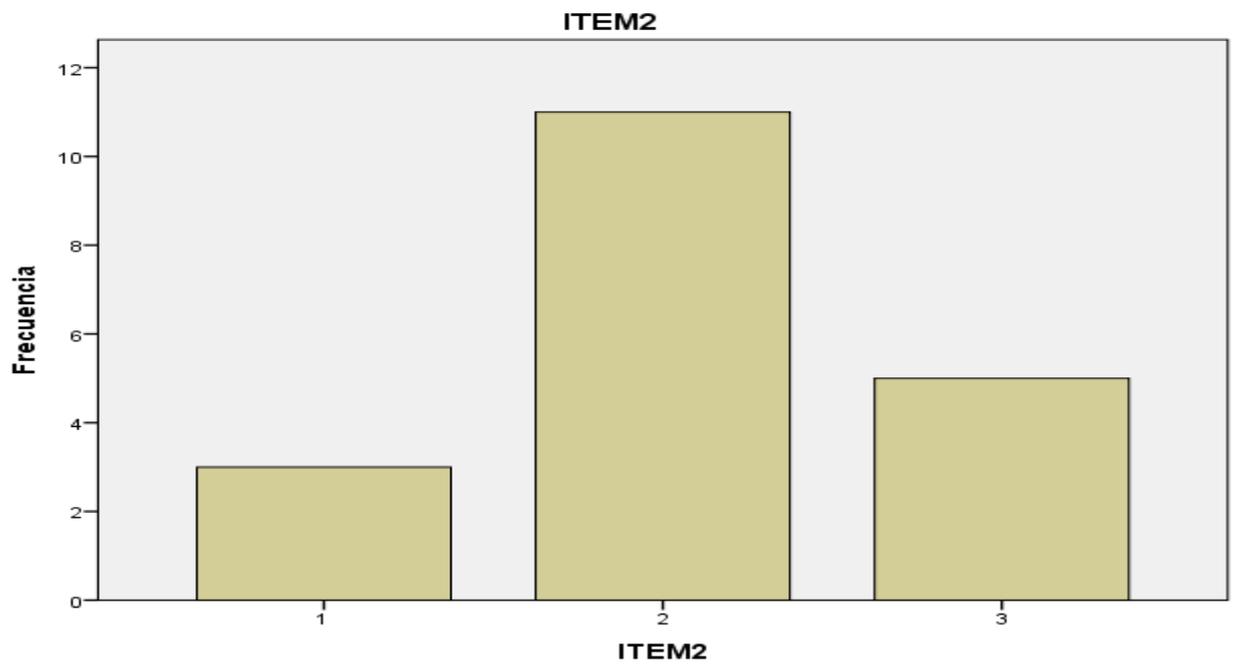
ITEM8

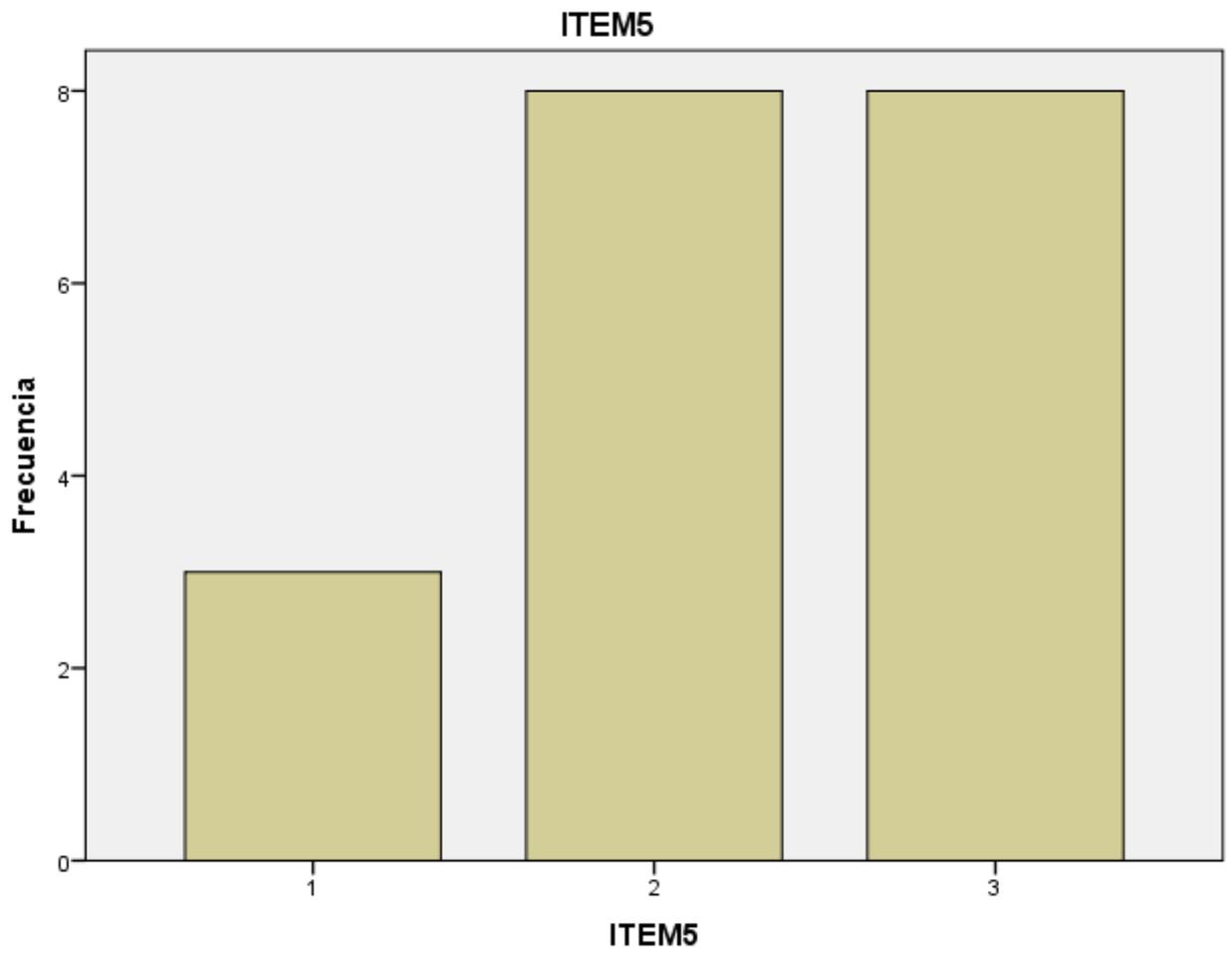
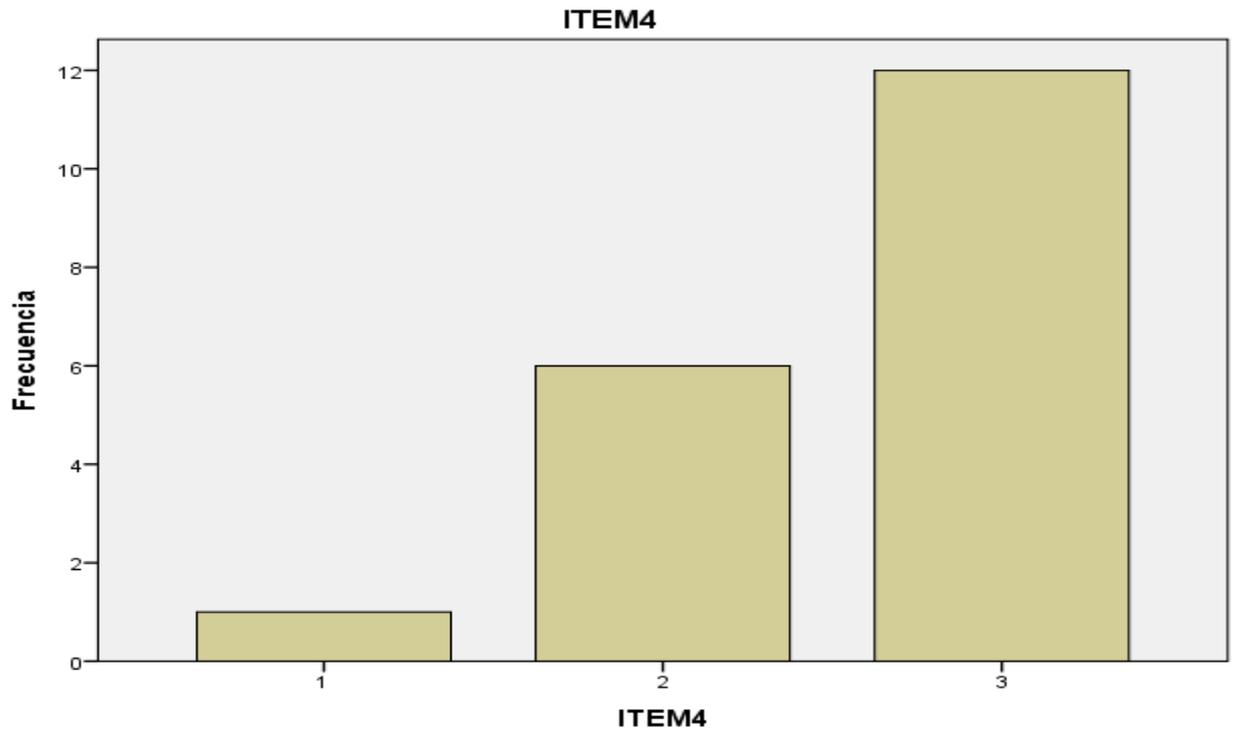
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	3	15,8	15,8	15,8
2	9	47,4	47,4	63,2
3	7	36,8	36,8	100,0
Total	19	100,0	100,0	

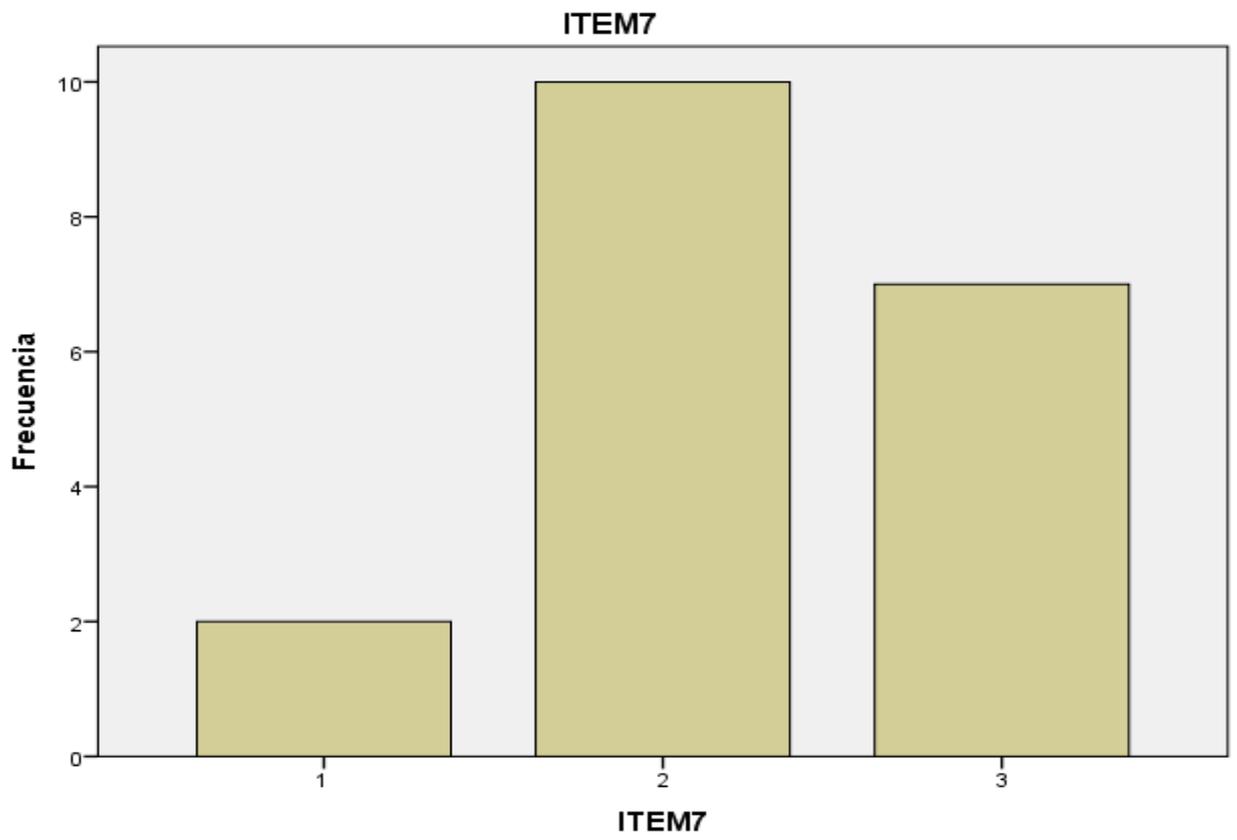
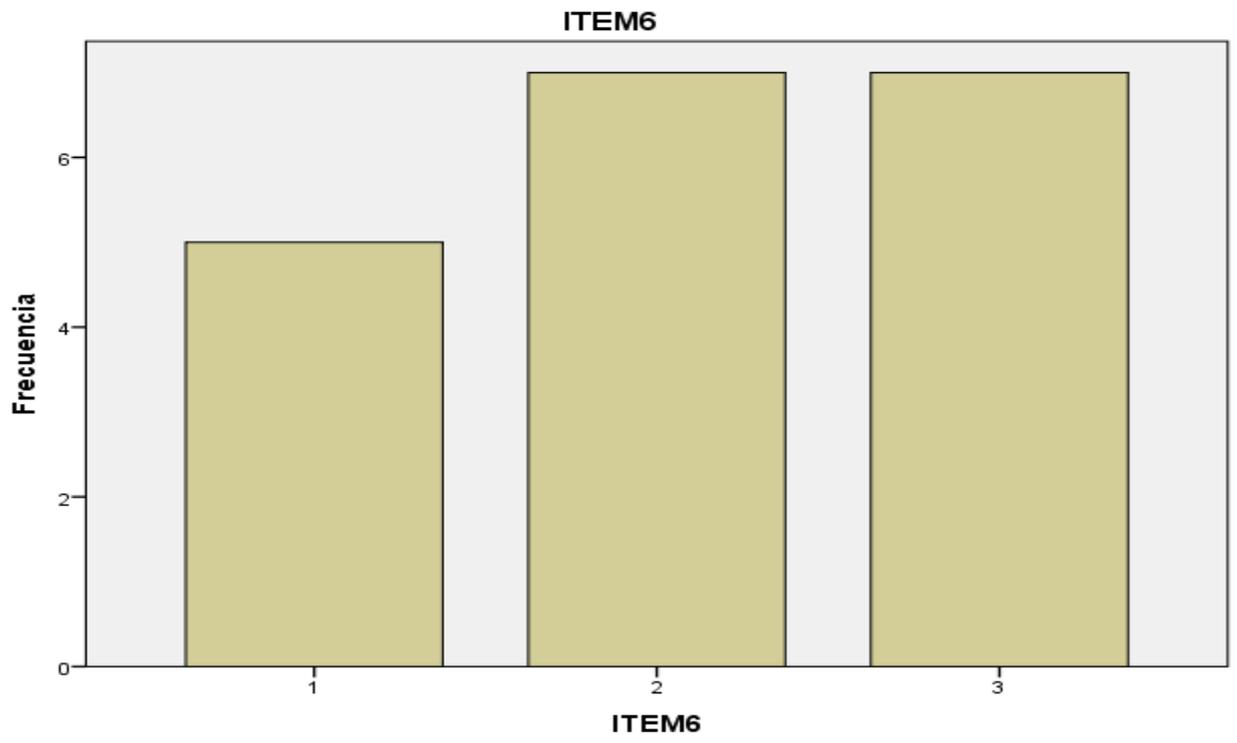
ITEM9

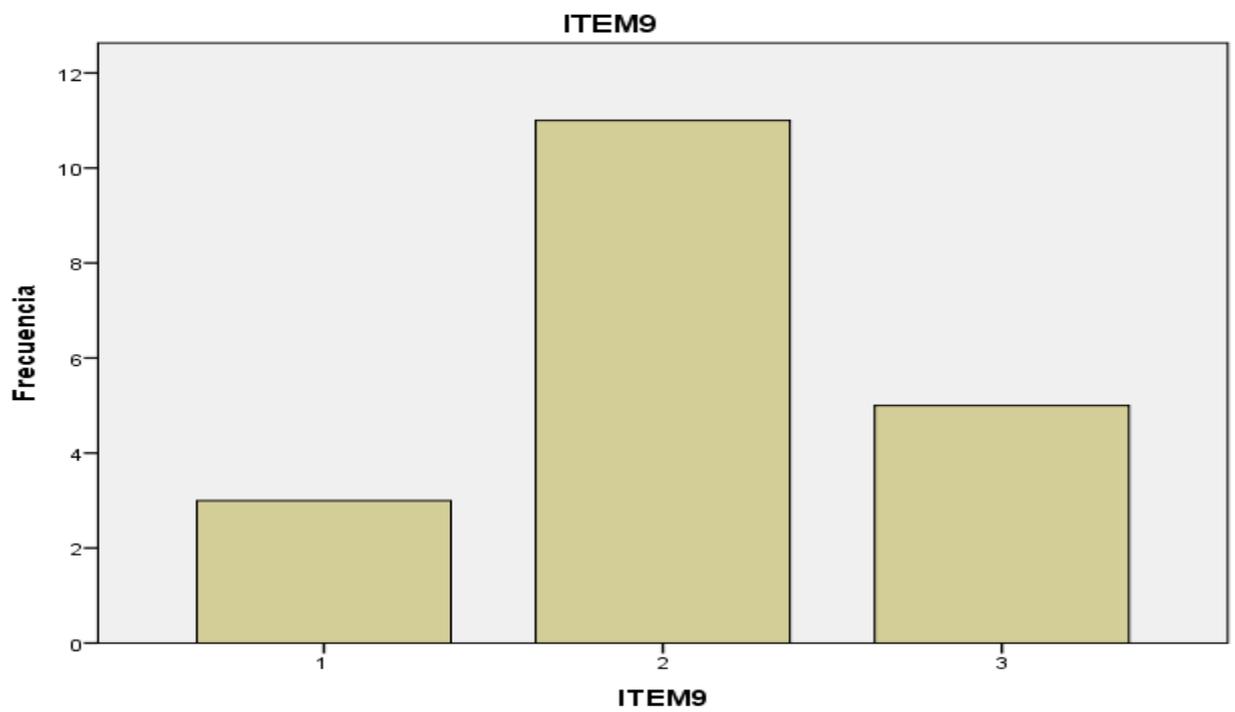
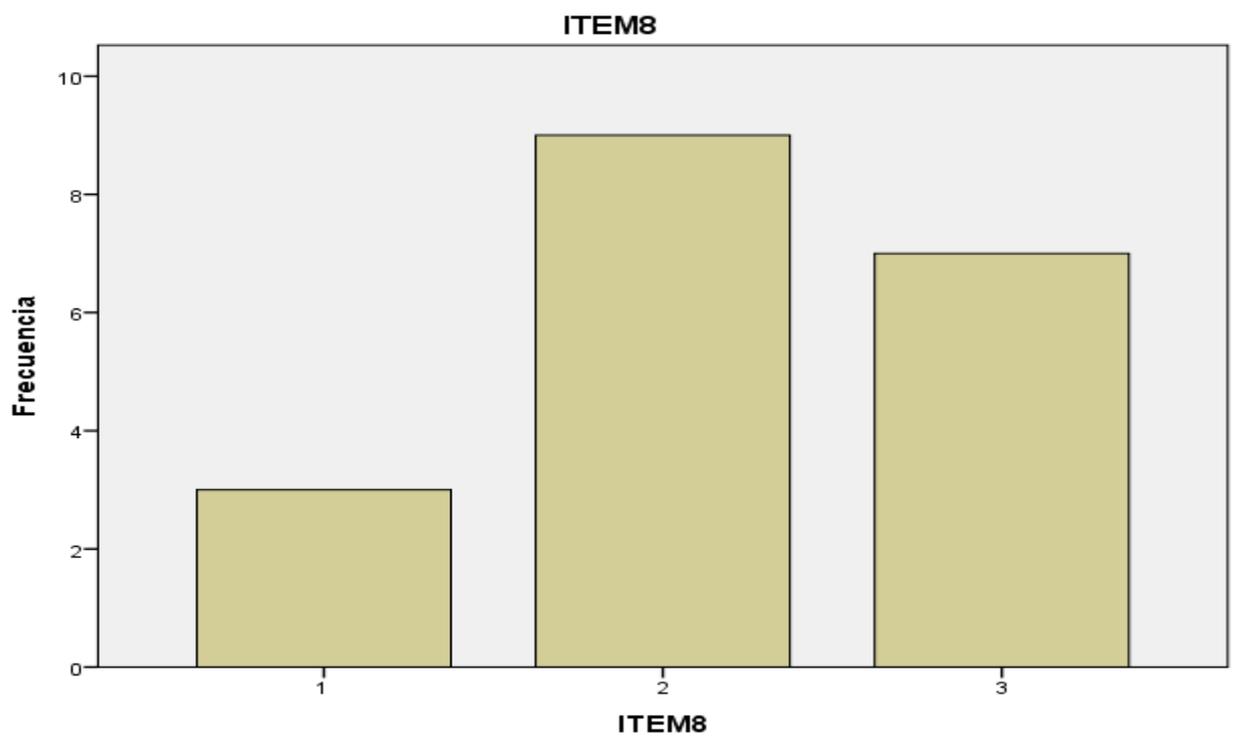
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	3	15,8	15,8	15,8
2	11	57,9	57,9	73,7
3	5	26,3	26,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

GRÁFICOS DEL CUESTIONARIO A DIRECTIVOS









CUADROS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

ITEM2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,0	4,0	4,0
	3	1	4,0	4,0	8,0
	4	4	16,0	16,0	24,0
	5	5	20,0	20,0	44,0
	6	5	20,0	20,0	64,0
	7	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,0	4,0	4,0
	4	1	4,0	4,0	8,0
	5	8	32,0	32,0	40,0
	6	2	8,0	8,0	48,0
	7	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	8,0	8,0	8,0
	3	6	24,0	24,0	32,0
	5	3	12,0	12,0	44,0
	6	5	20,0	20,0	64,0
	7	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	8,0	8,0	8,0
	4	7	28,0	28,0	36,0
	5	2	8,0	8,0	44,0
	6	7	28,0	28,0	72,0
	7	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,0	4,0	4,0
	4	1	4,0	4,0	8,0
	5	7	28,0	28,0	36,0
	6	6	24,0	24,0	60,0
	7	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	8,0	8,0	8,0
	4	7	28,0	28,0	36,0
	5	2	8,0	8,0	44,0
	6	6	24,0	24,0	68,0
	7	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	8,0	8,0	8,0
	3	1	4,0	4,0	12,0
	4	3	12,0	12,0	24,0
	5	5	20,0	20,0	44,0
	6	5	20,0	20,0	64,0
	7	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	8,0	8,0	8,0
	4	3	12,0	12,0	20,0
	5	10	40,0	40,0	60,0
	7	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	3	12,0	12,0	16,0
	4	7	28,0	28,0	44,0
	5	5	20,0	20,0	64,0
	6	4	16,0	16,0	80,0
	7	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,0	4,0	4,0
	3	1	4,0	4,0	8,0
	4	3	12,0	12,0	20,0
	5	5	20,0	20,0	40,0
	6	11	44,0	44,0	84,0
	7	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,0	4,0	4,0
	3	4	16,0	16,0	20,0
	4	7	28,0	28,0	48,0
	5	1	4,0	4,0	52,0
	6	6	24,0	24,0	76,0
	7	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	7	28,0	28,0	28,0
	4	4	16,0	16,0	44,0
	5	4	16,0	16,0	60,0
	6	9	36,0	36,0	96,0
	7	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,0	4,0	4,0
	3	4	16,0	16,0	20,0
	4	3	12,0	12,0	32,0
	5	3	12,0	12,0	44,0
	6	4	16,0	16,0	60,0
	7	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	1	4,0	4,0	8,0
	4	5	20,0	20,0	28,0
	5	3	12,0	12,0	40,0
	6	8	32,0	32,0	72,0
	7	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	2	8,0	8,0	12,0
	3	1	4,0	4,0	16,0
	4	5	20,0	20,0	36,0
	5	3	12,0	12,0	48,0
	6	6	24,0	24,0	72,0
	7	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	8,0	8,0	8,0
	3	6	24,0	24,0	32,0
	4	2	8,0	8,0	40,0
	5	2	8,0	8,0	48,0
	6	5	20,0	20,0	68,0
	7	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	4,0	4,0	4,0
	4	6	24,0	24,0	28,0
	5	3	12,0	12,0	40,0
	6	12	48,0	48,0	88,0
	7	3	12,0	12,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

ITEM19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	8,0	8,0	8,0
	3	3	12,0	12,0	20,0
	4	4	16,0	16,0	36,0
	5	1	4,0	4,0	40,0
	6	6	24,0	24,0	64,0
	7	9	36,0	36,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

ITEM20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	3	12,0	12,0	12,0
	3	3	12,0	12,0	24,0
	4	2	8,0	8,0	32,0
	5	3	12,0	12,0	44,0
	6	6	24,0	24,0	68,0
	7	8	32,0	32,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

ITEM21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	4,0	4,0	4,0
	4	7	28,0	28,0	32,0
	5	4	16,0	16,0	48,0
	6	6	24,0	24,0	72,0
	7	7	28,0	28,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

ITEM22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	8,0	8,0	8,0
	4	2	8,0	8,0	16,0
	5	6	24,0	24,0	40,0
	6	8	32,0	32,0	72,0
	7	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	1	4,0	4,0	8,0
	4	5	20,0	20,0	28,0
	5	3	12,0	12,0	40,0
	6	3	12,0	12,0	52,0
	7	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM24

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,0	4,0	4,0
	3	2	8,0	8,0	12,0
	4	4	16,0	16,0	28,0
	5	3	12,0	12,0	40,0
	6	7	28,0	28,0	68,0
	7	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM25

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,0	4,0	4,0
	3	2	8,0	8,0	12,0
	4	5	20,0	20,0	32,0
	5	6	24,0	24,0	56,0
	6	5	20,0	20,0	76,0
	7	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM26

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	1	4,0	4,0	8,0
	3	5	20,0	20,0	28,0
	4	1	4,0	4,0	32,0
	5	3	12,0	12,0	44,0
	6	4	16,0	16,0	60,0
	7	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM27

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	4	16,0	16,0	16,0
	4	5	20,0	20,0	36,0
	5	2	8,0	8,0	44,0
	6	5	20,0	20,0	64,0
	7	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM28

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	8,0	8,0	8,0
	3	1	4,0	4,0	12,0
	4	3	12,0	12,0	24,0
	5	2	8,0	8,0	32,0
	6	9	36,0	36,0	68,0
	7	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM29

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	4	16,0	16,0	16,0
	4	3	12,0	12,0	28,0
	5	2	8,0	8,0	36,0
	6	12	48,0	48,0	84,0
	7	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM30

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	6	24,0	24,0	28,0
	4	3	12,0	12,0	40,0
	5	1	4,0	4,0	44,0
	6	3	12,0	12,0	56,0
	7	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM31

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	8,0	8,0	8,0
	3	4	16,0	16,0	24,0
	4	3	12,0	12,0	36,0
	5	4	16,0	16,0	52,0
	6	5	20,0	20,0	72,0
	7	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ITEM32

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	3	12,0	12,0	12,0
	3	4	16,0	16,0	28,0
	4	1	4,0	4,0	32,0
	5	2	8,0	8,0	40,0
	6	10	40,0	40,0	80,0
	7	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

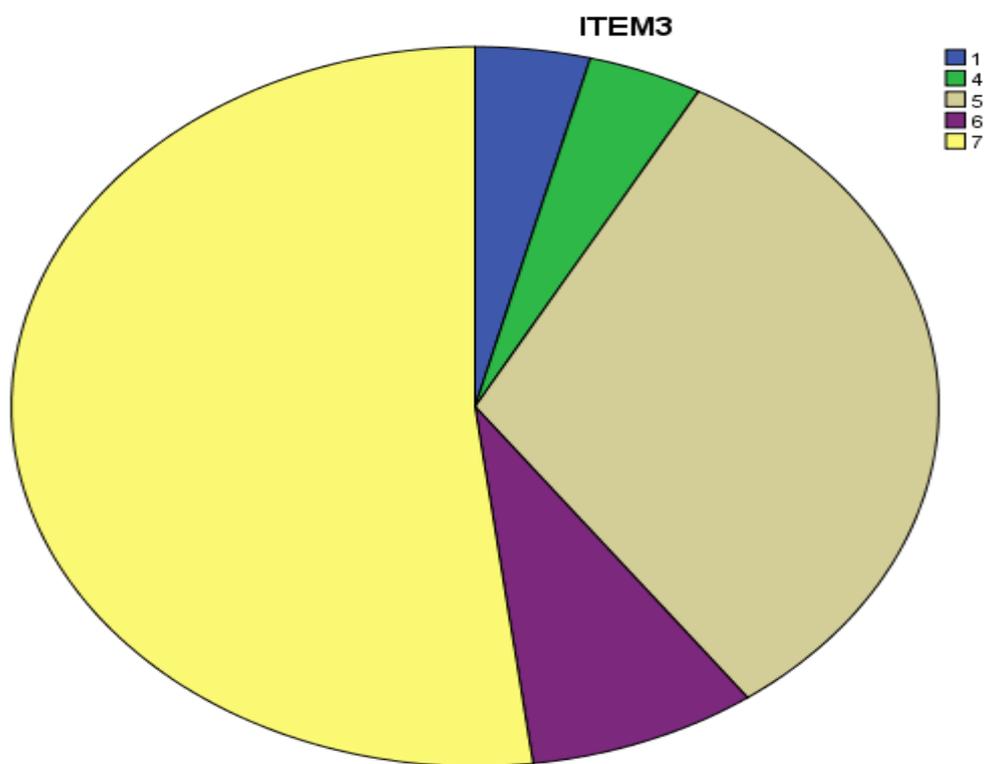
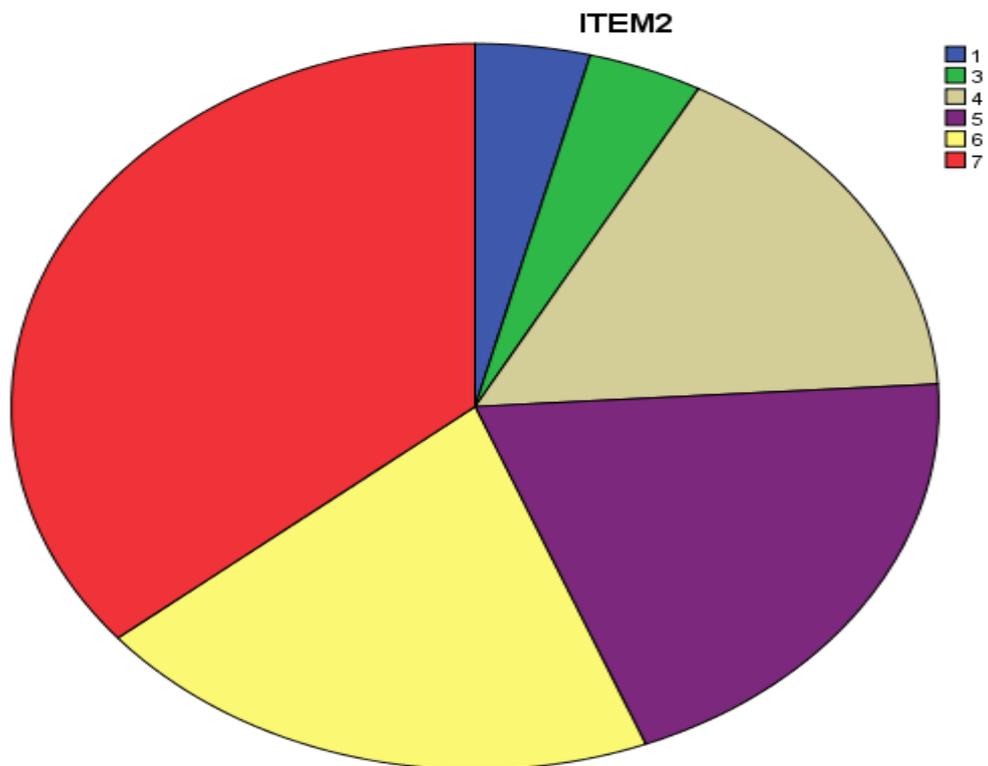
ITEM33

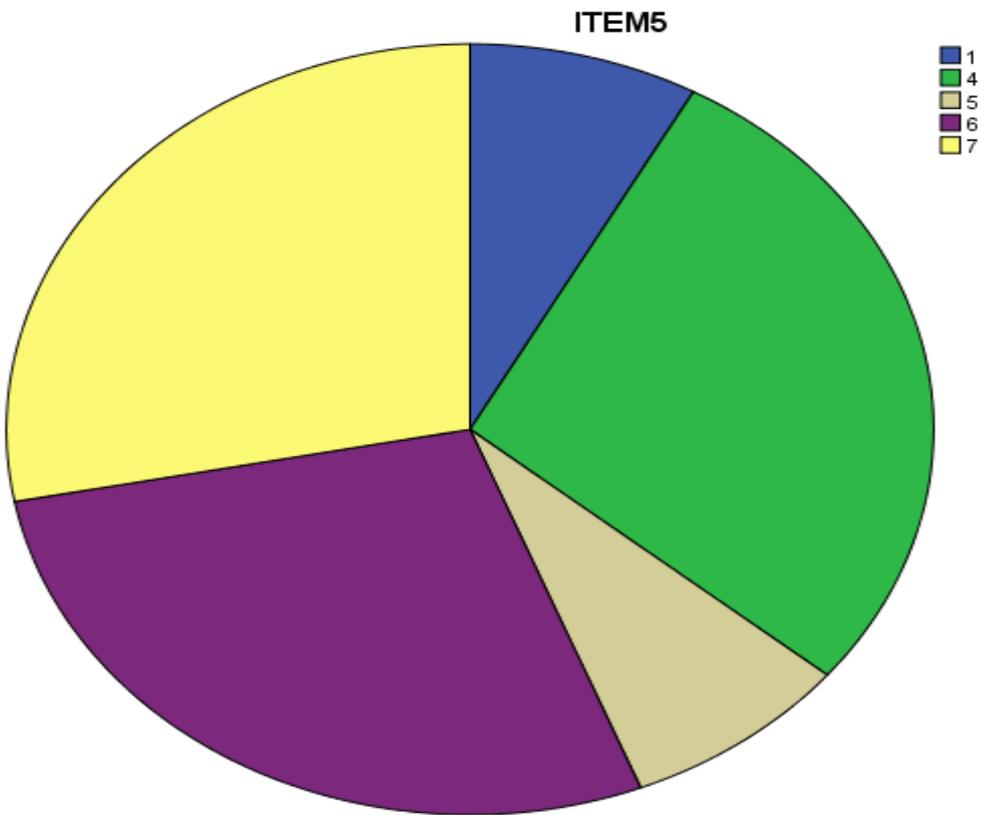
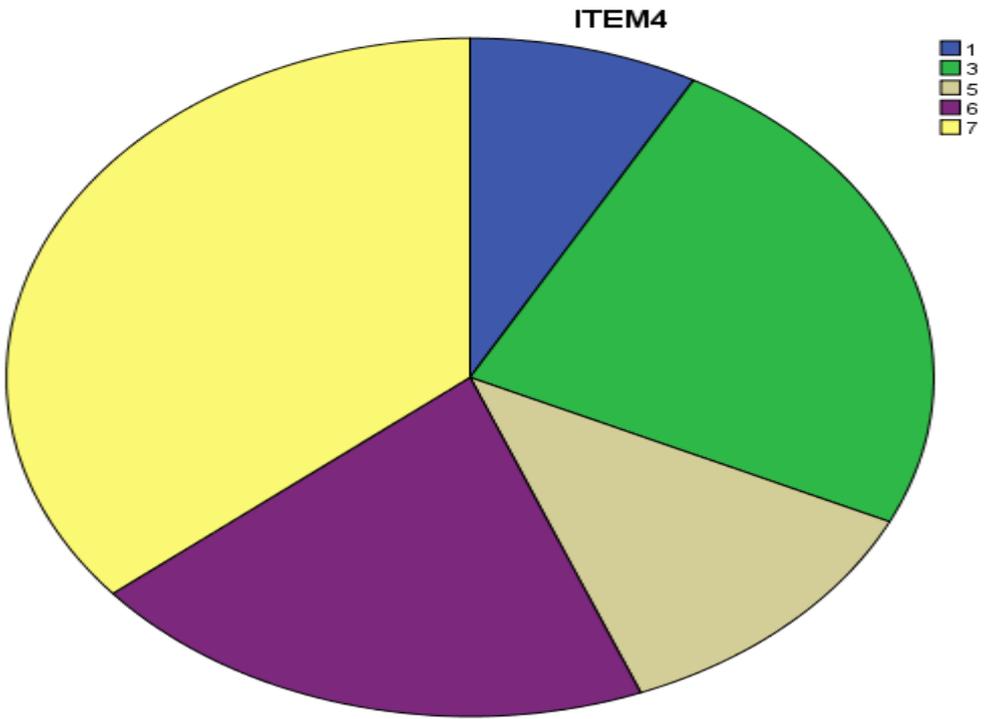
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	8,0	8,0	8,0
	4	5	20,0	20,0	28,0
	5	3	12,0	12,0	40,0
	6	5	20,0	20,0	60,0
	7	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

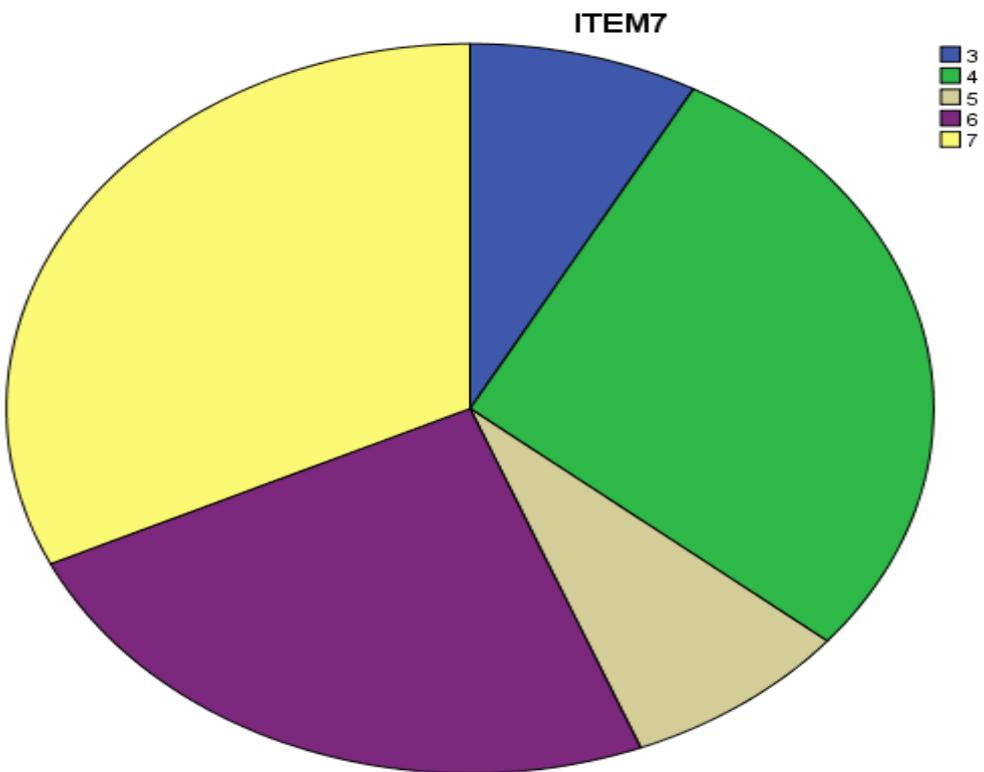
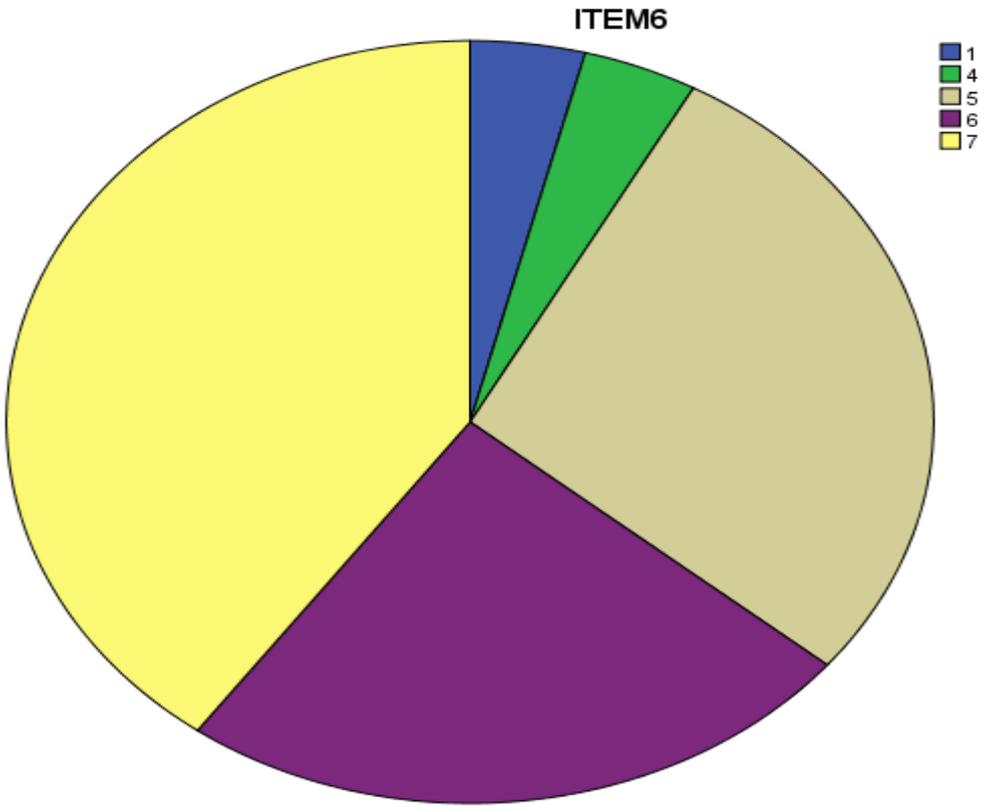
ITEM34

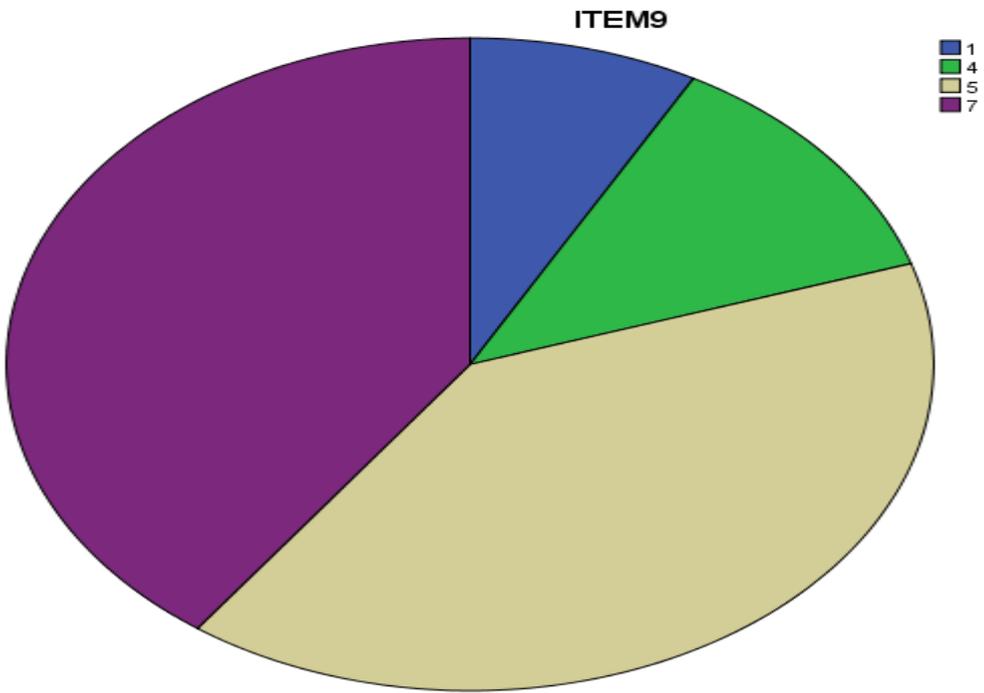
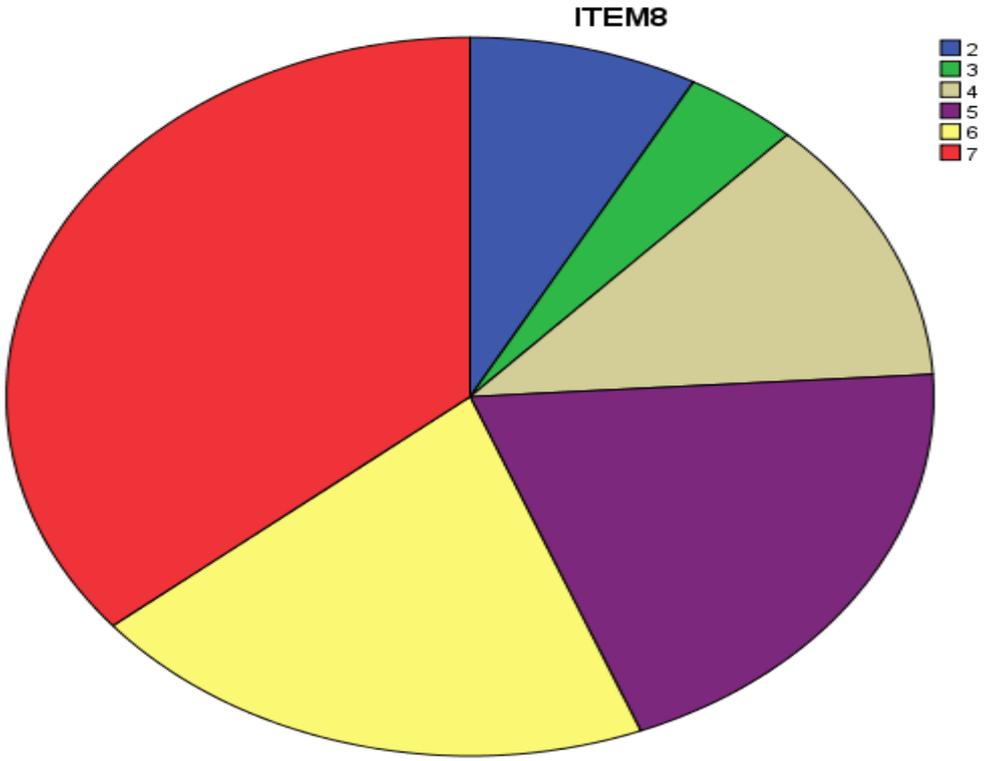
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	4	16,0	16,0	16,0
	4	3	12,0	12,0	28,0
	5	2	8,0	8,0	36,0
	6	10	40,0	40,0	76,0
	7	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

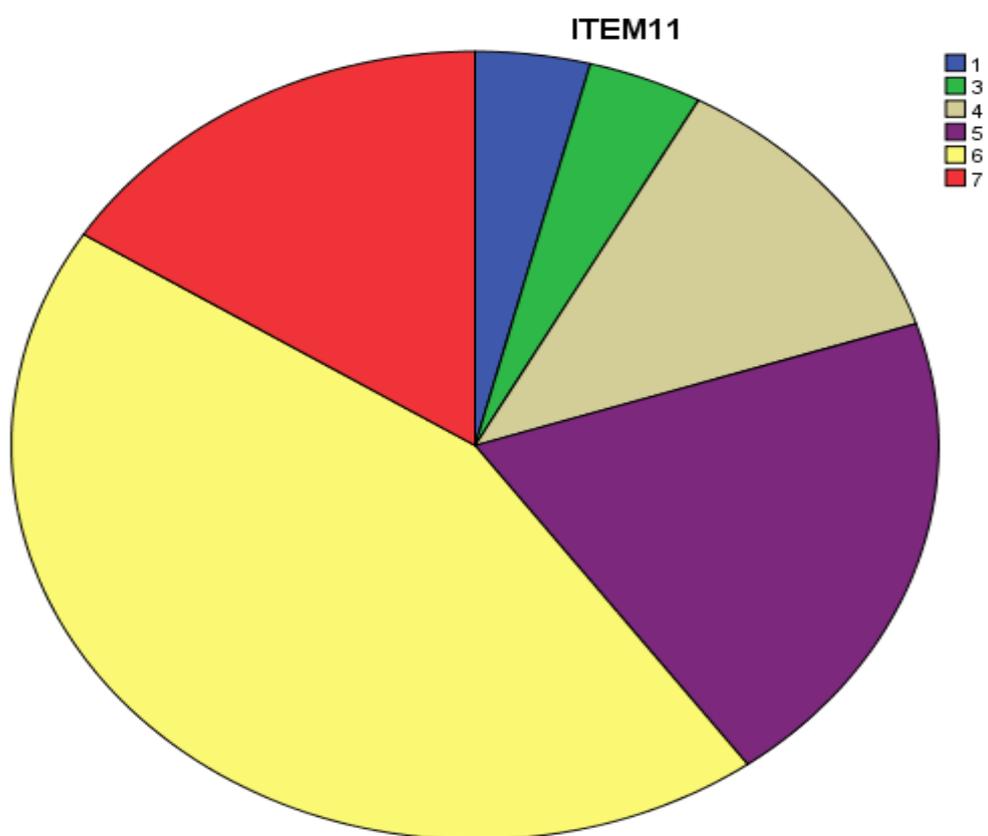
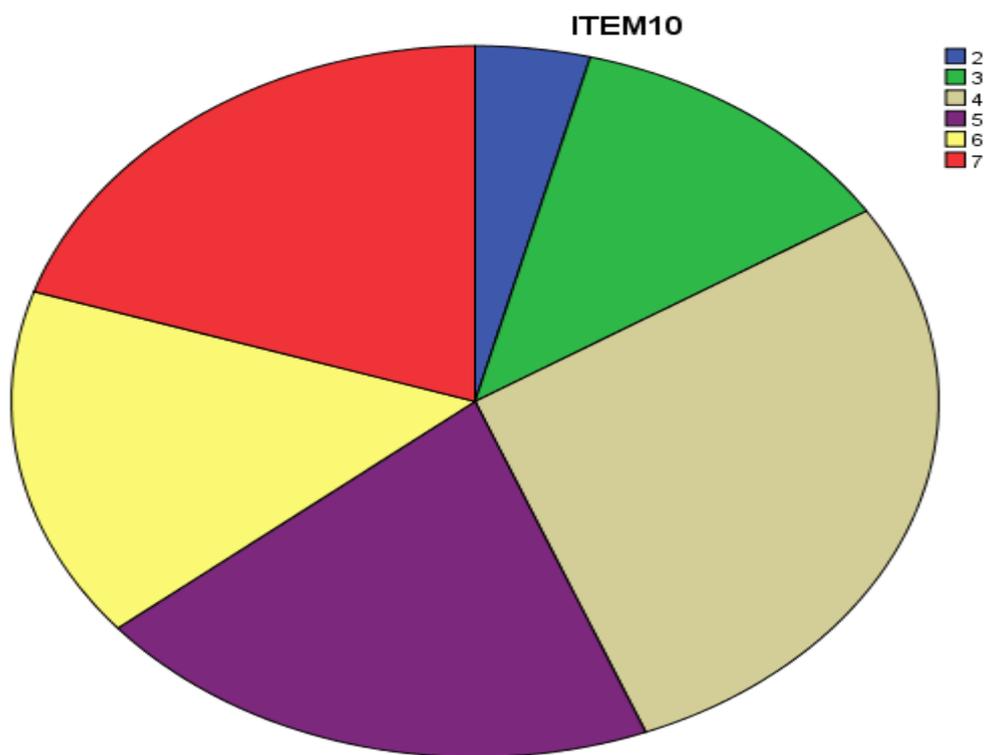
GRÁFICOS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

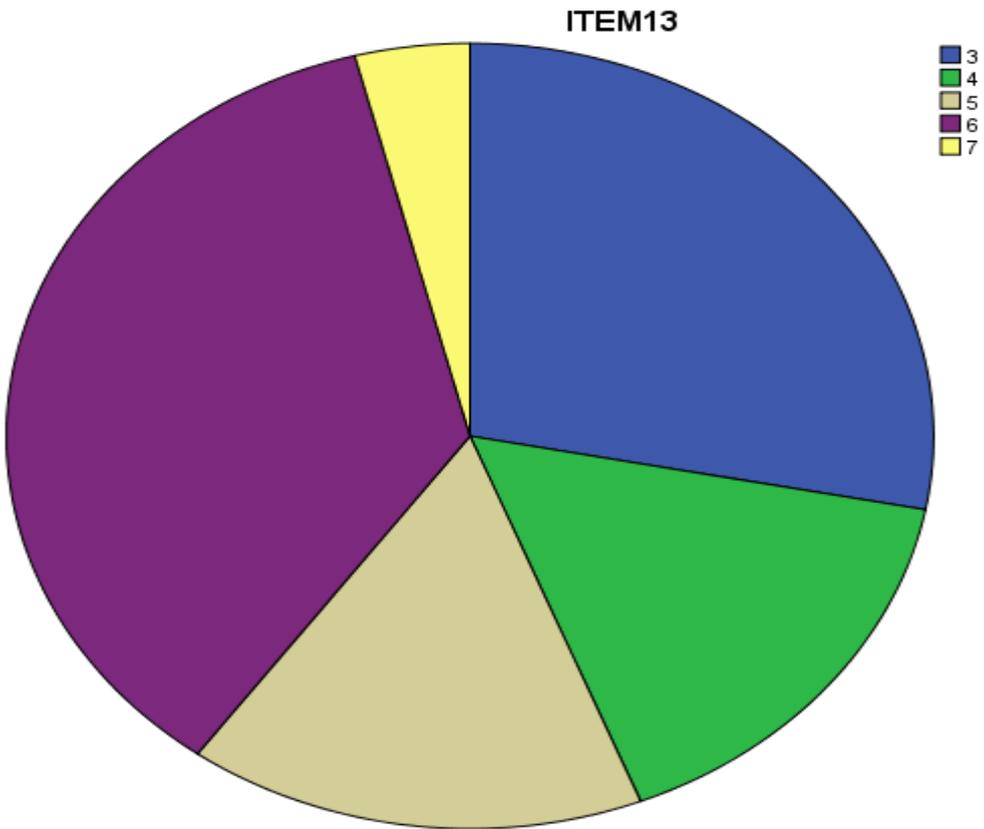
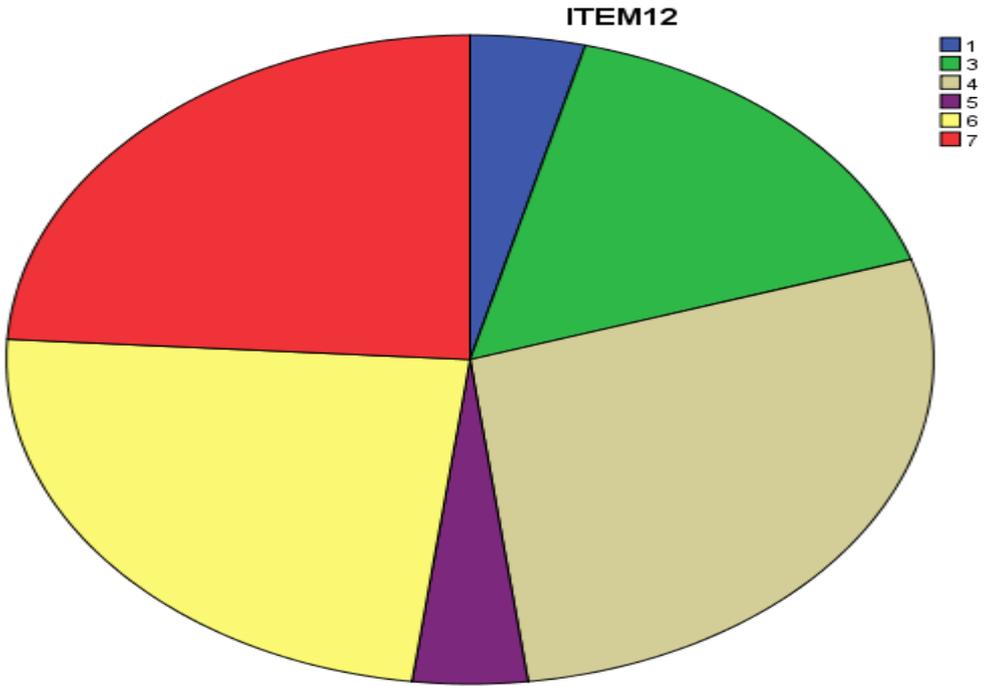




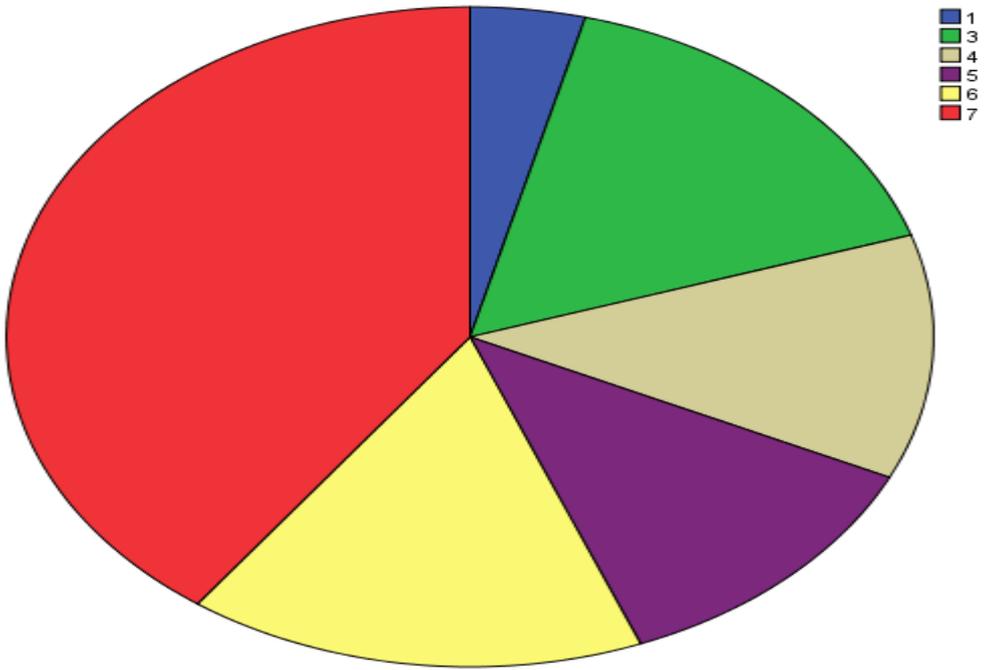




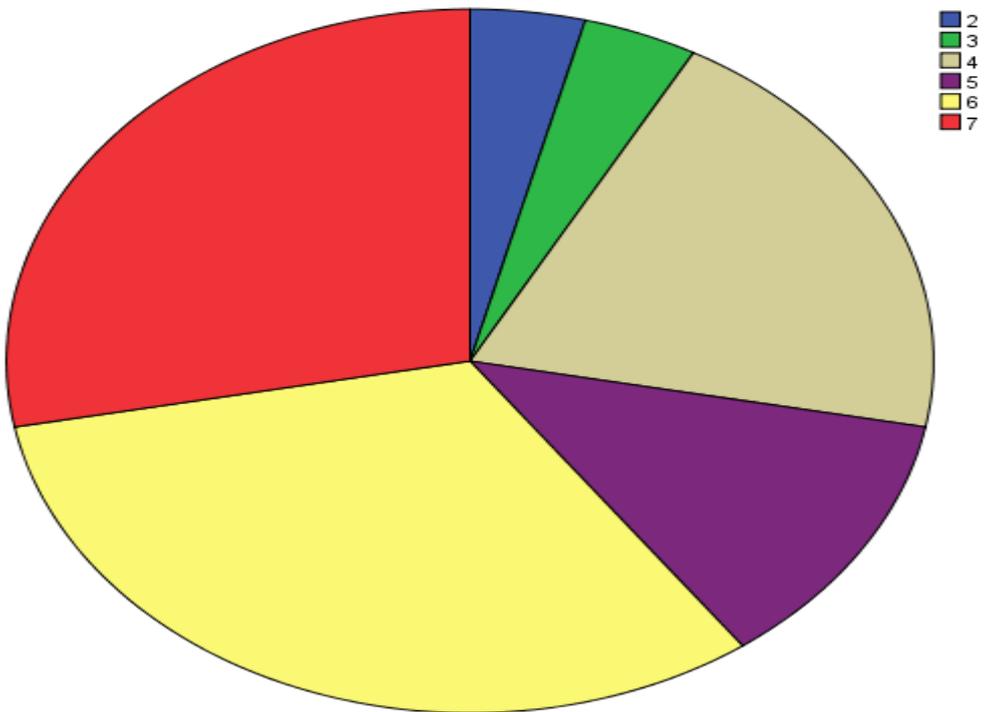


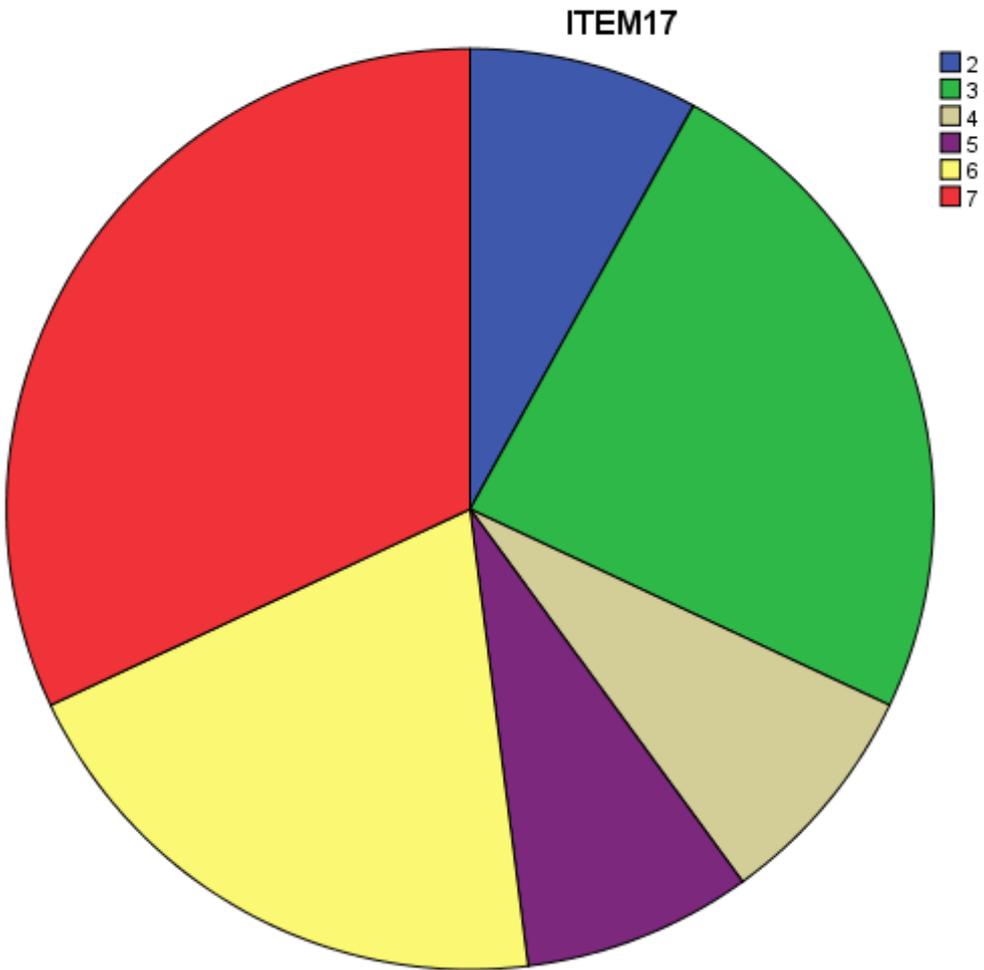
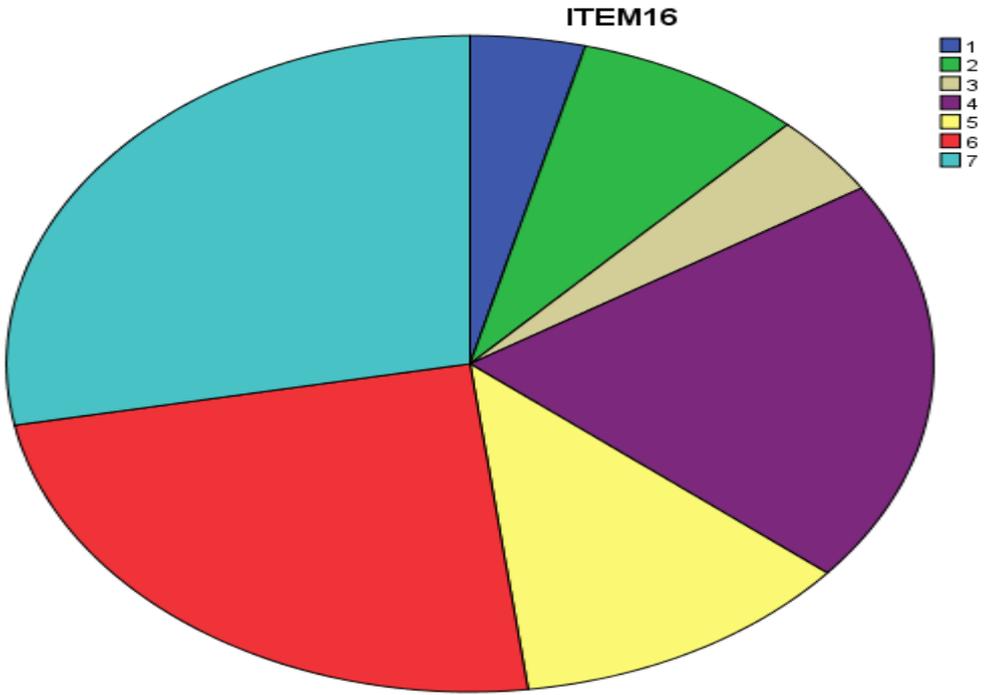


ITEM14

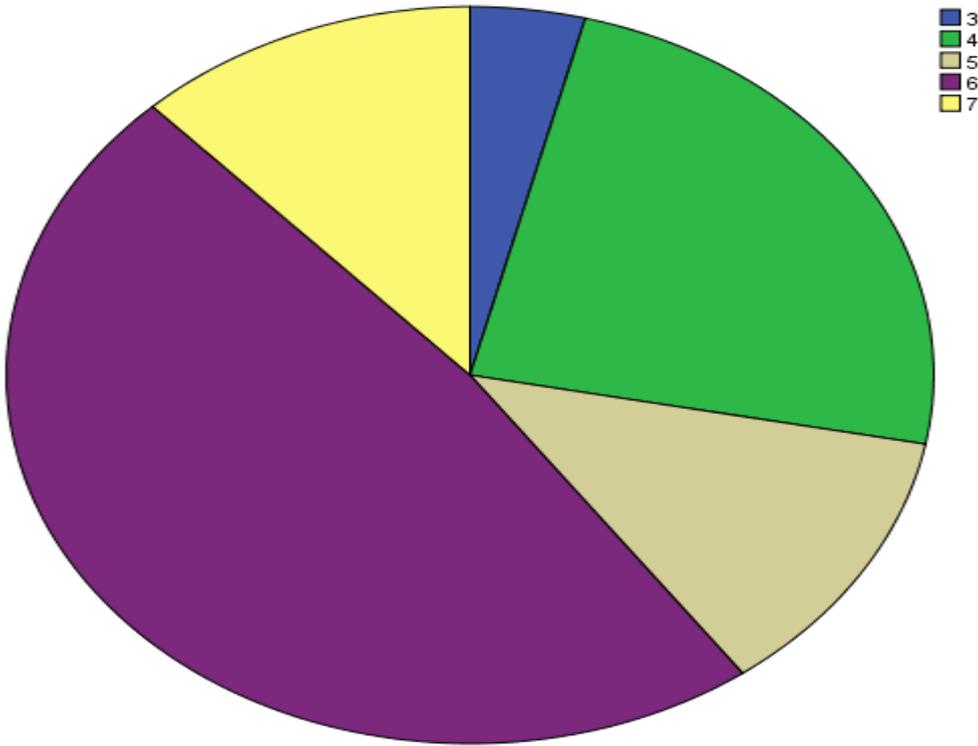


ITEM15

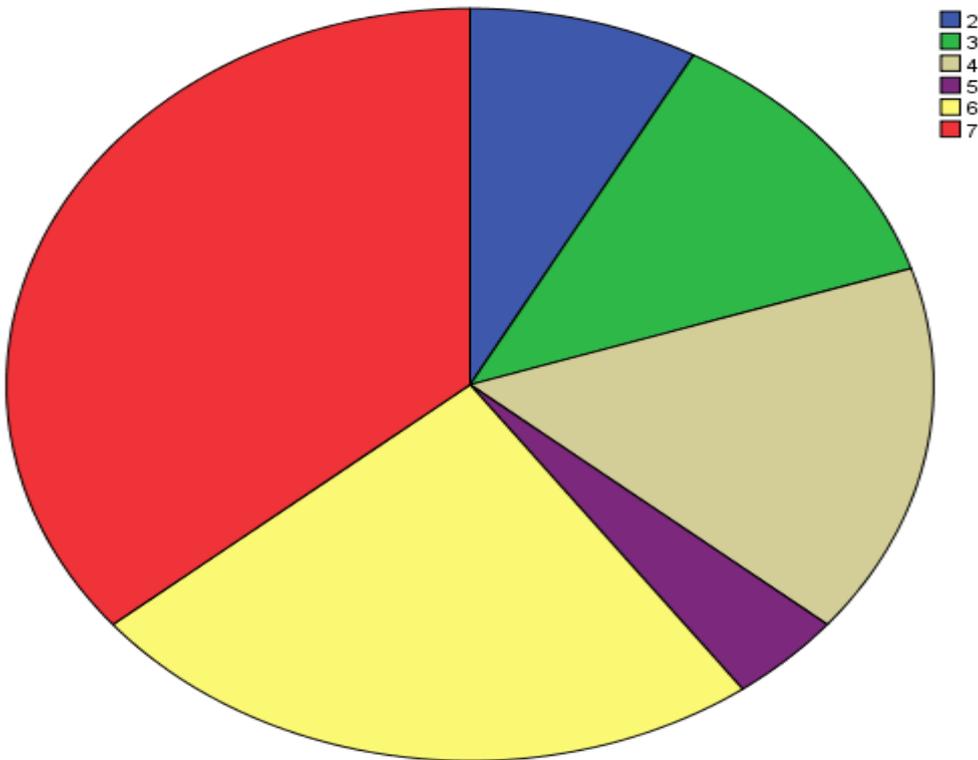


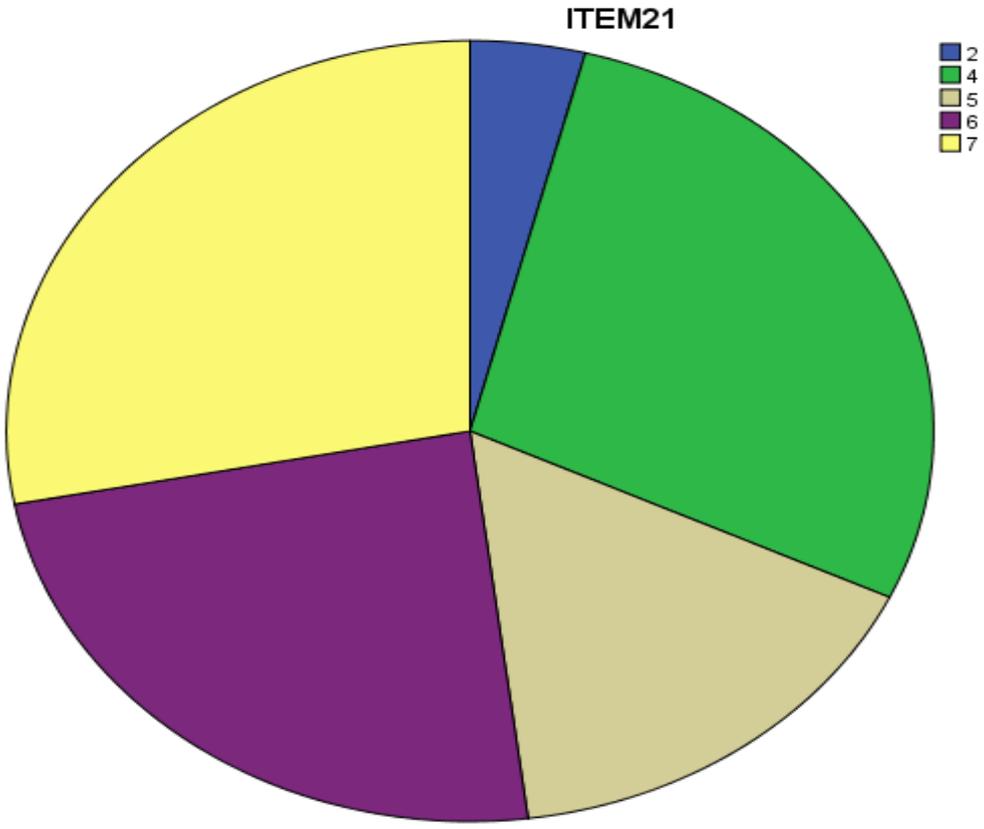
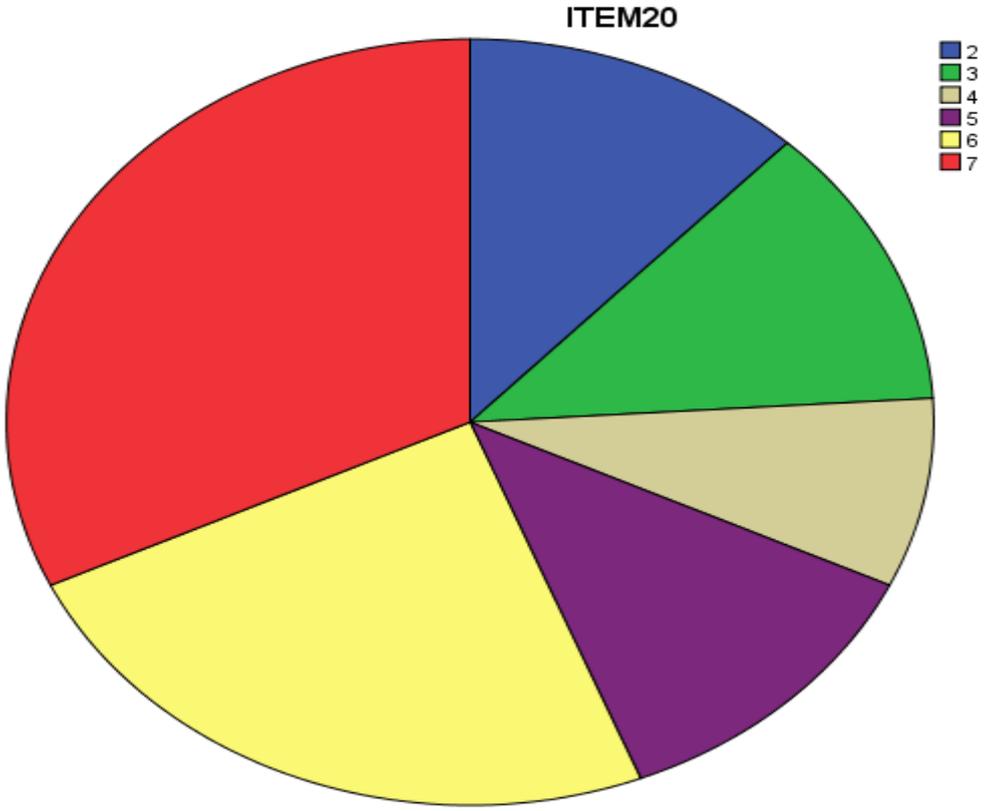


ITEM18

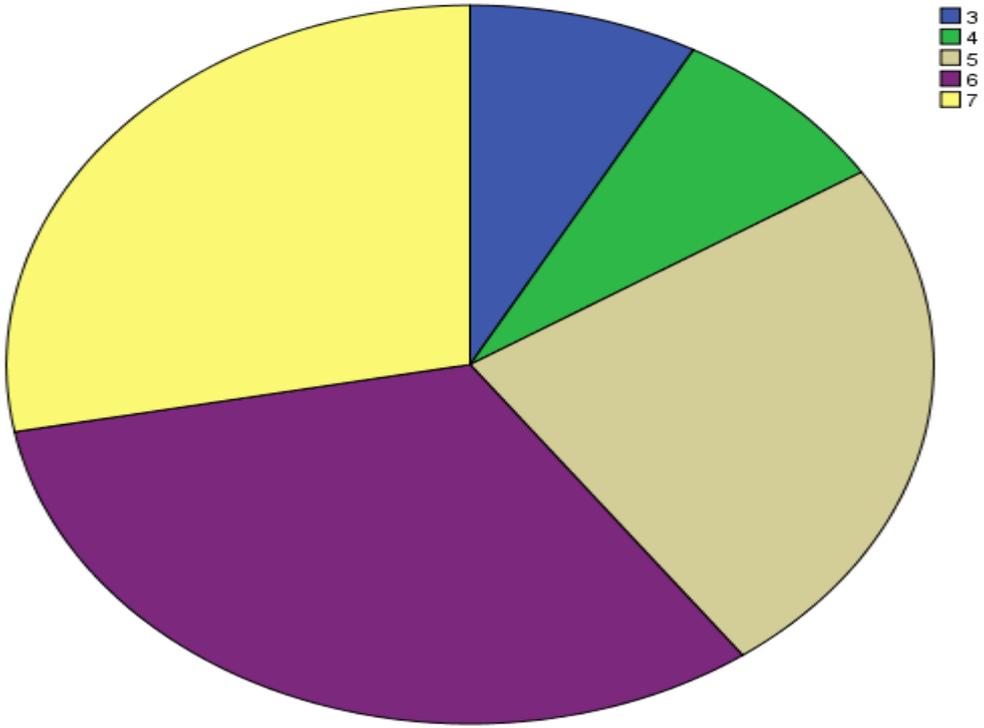


ITEM19

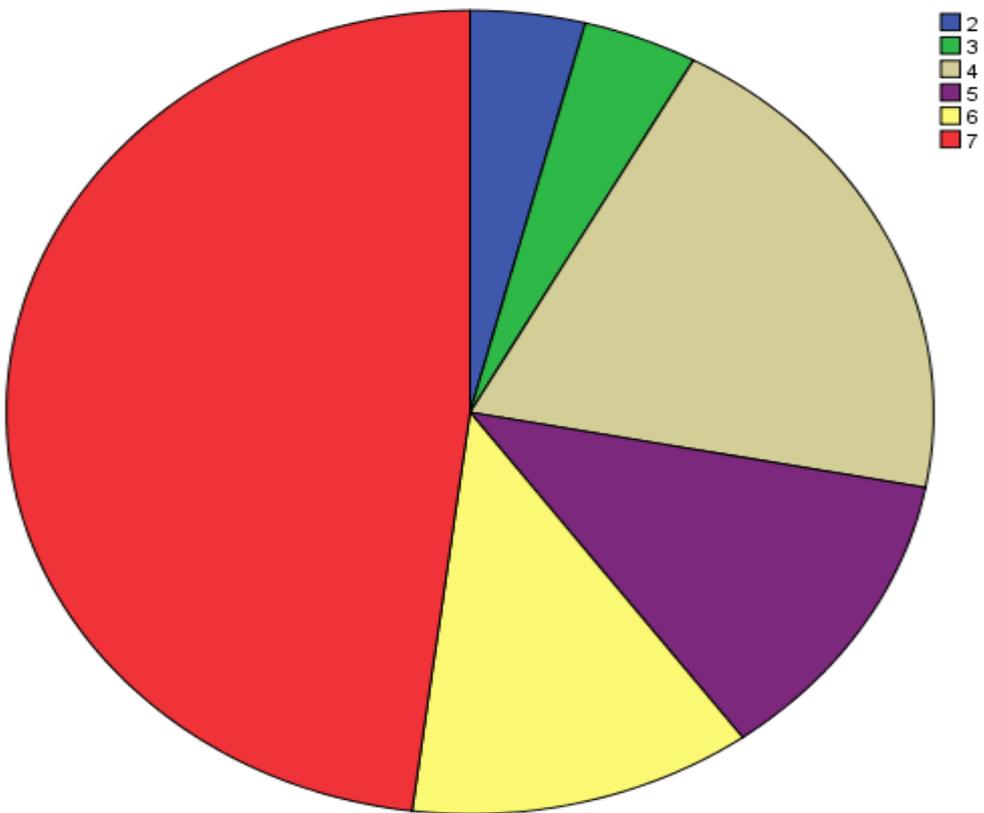




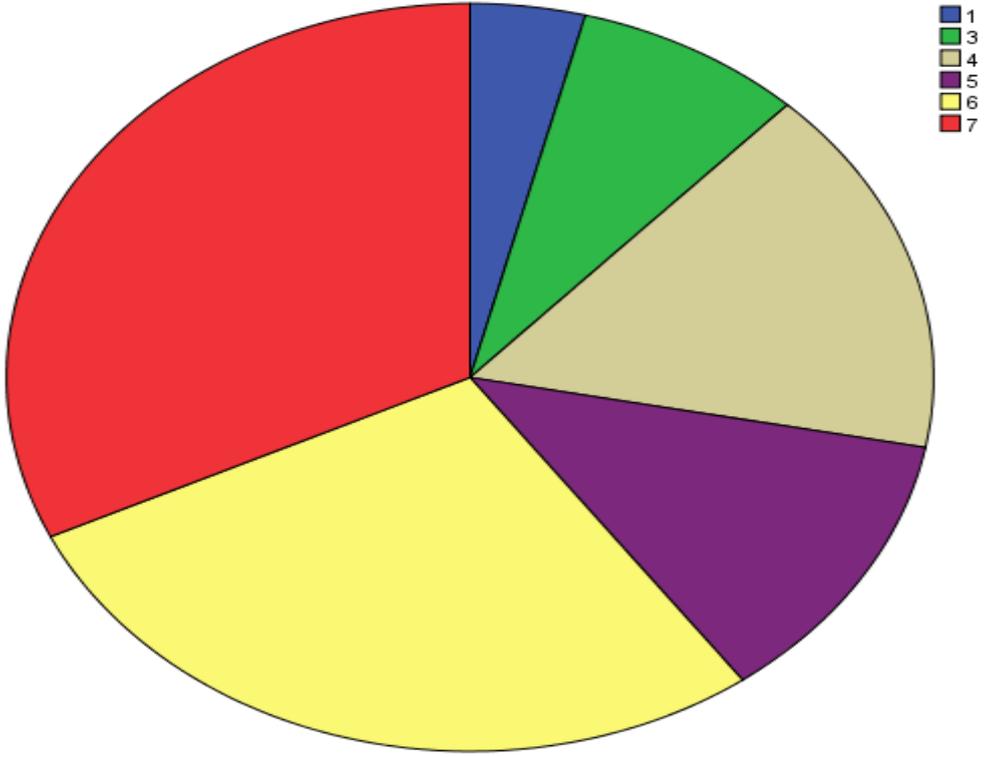
ITEM22



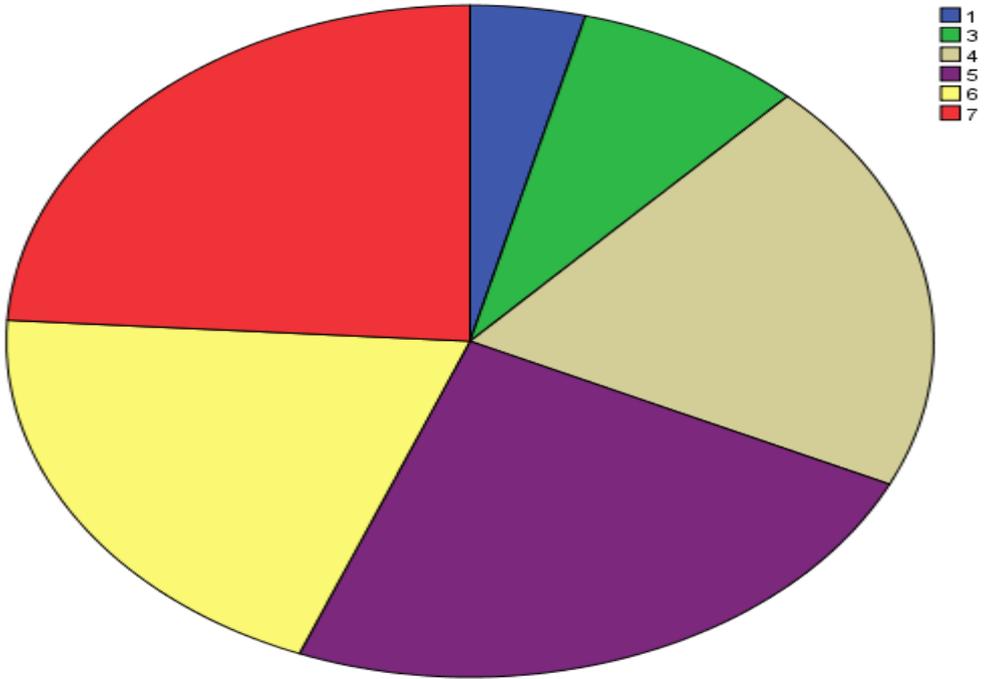
ITEM23

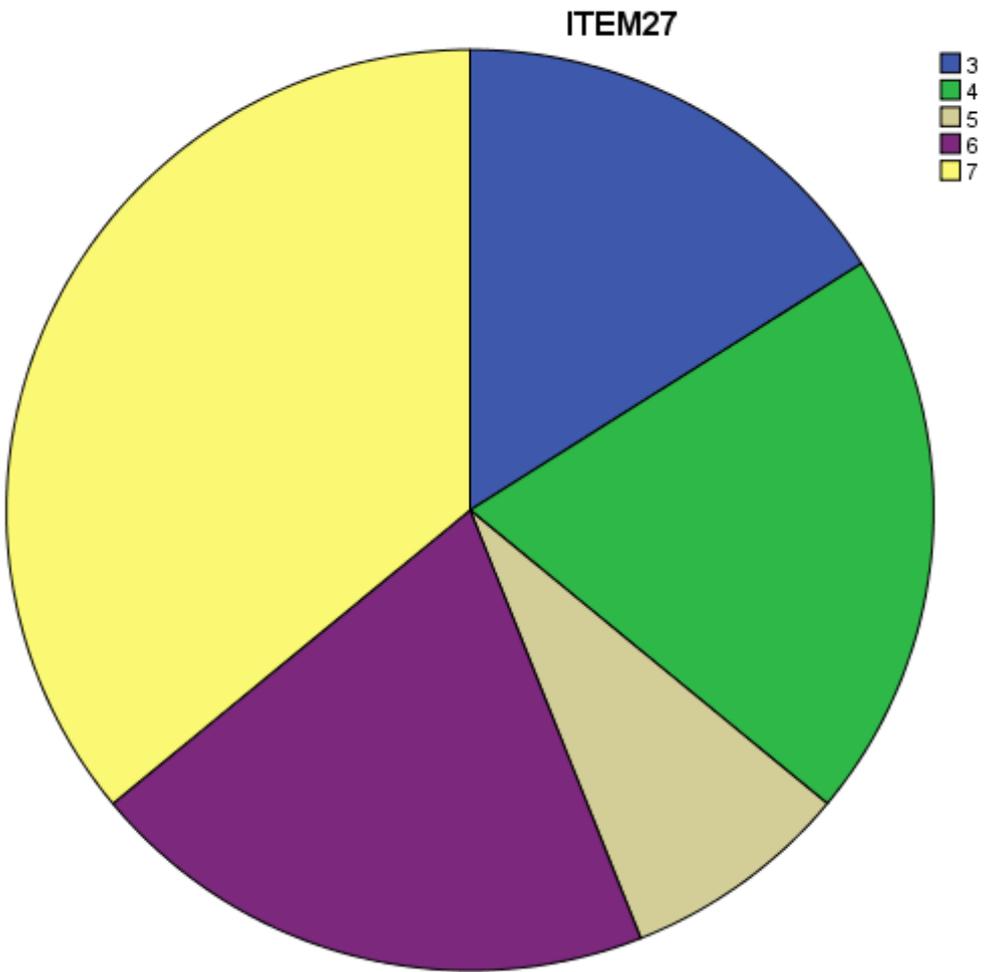
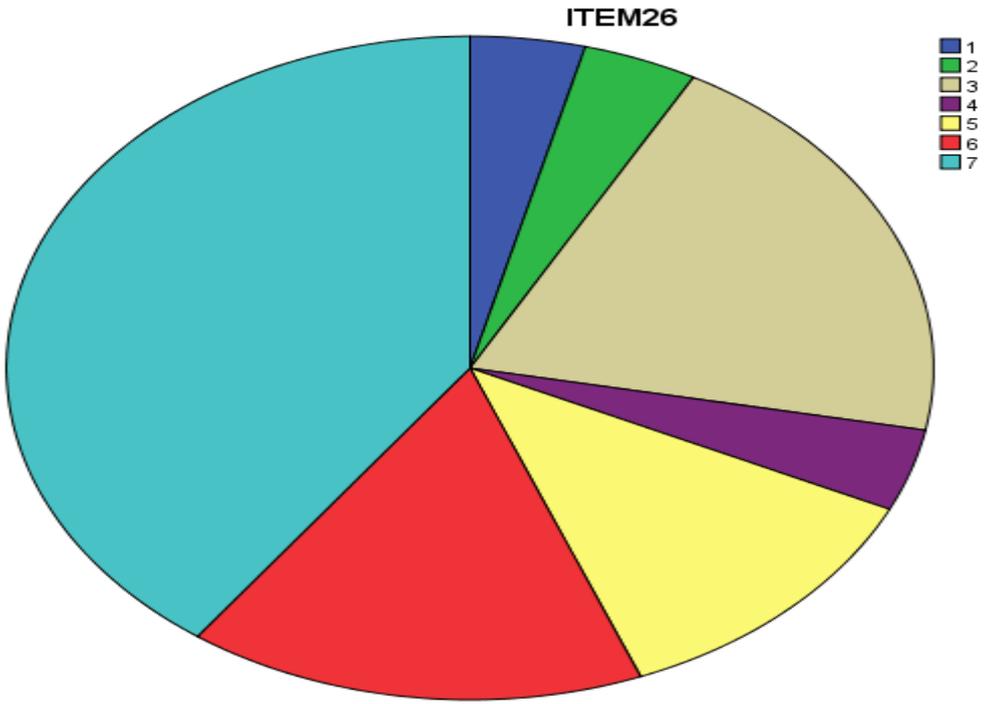


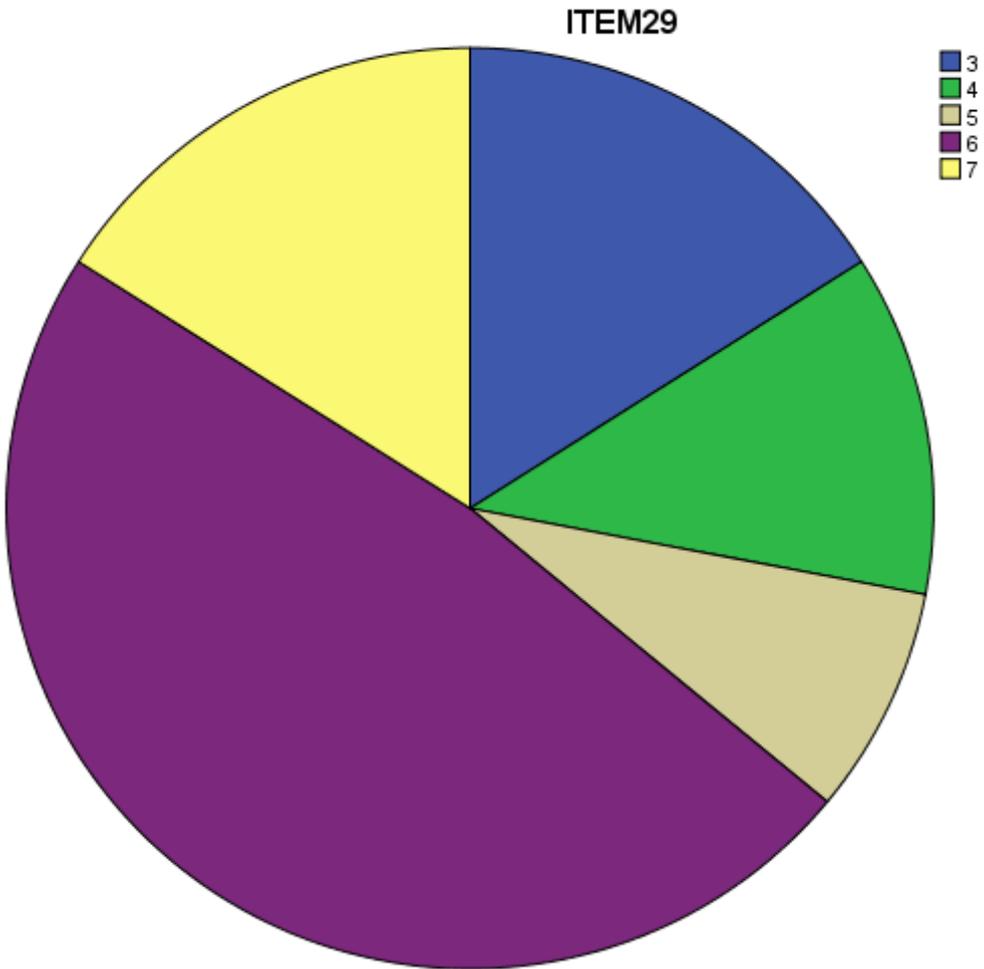
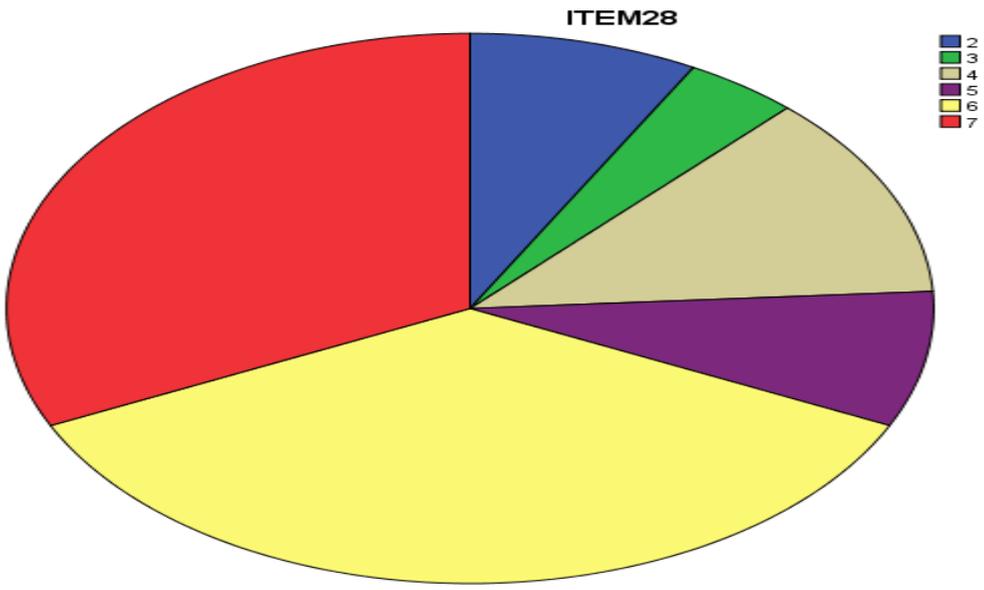
ITEM24

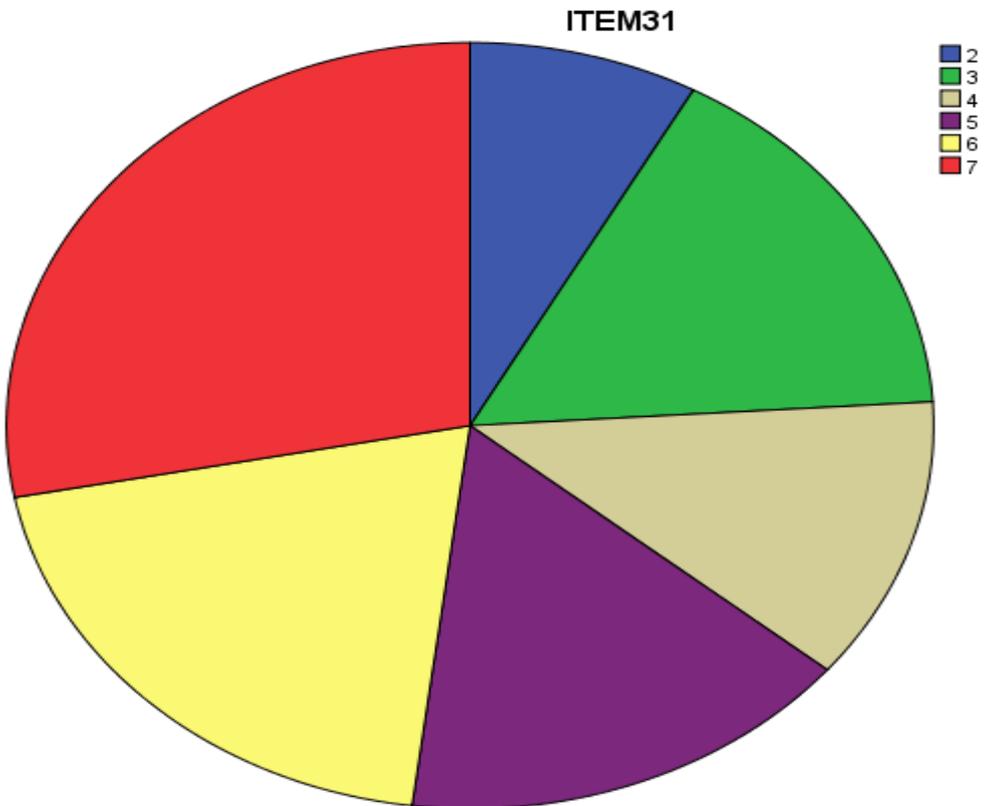
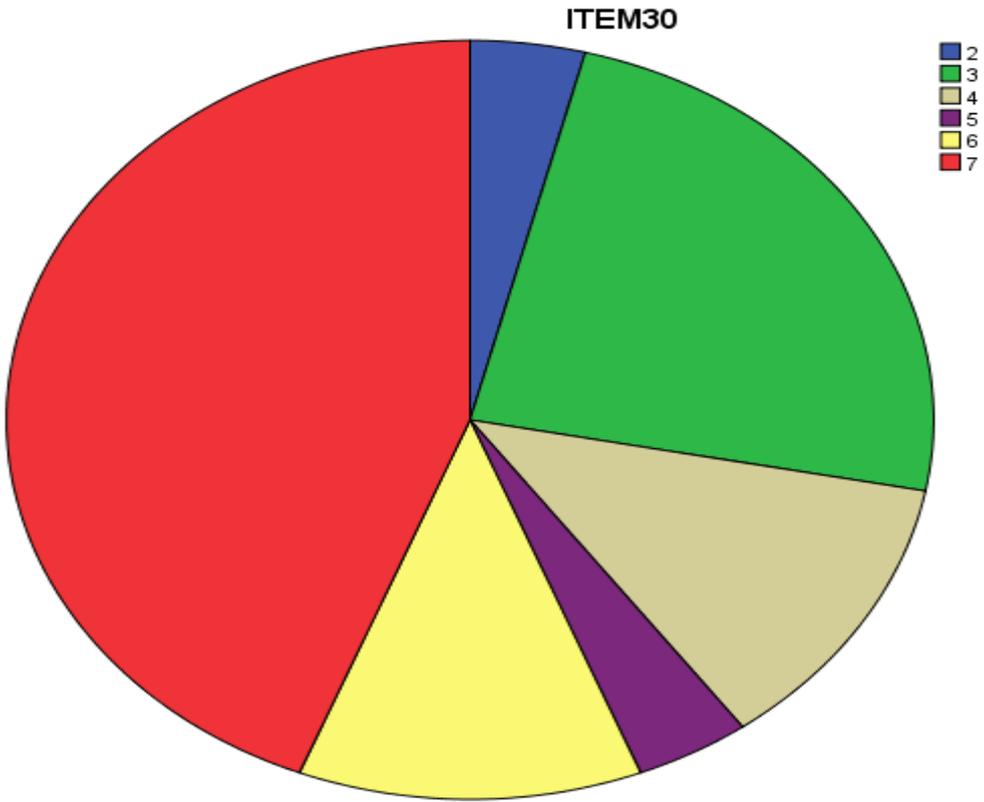


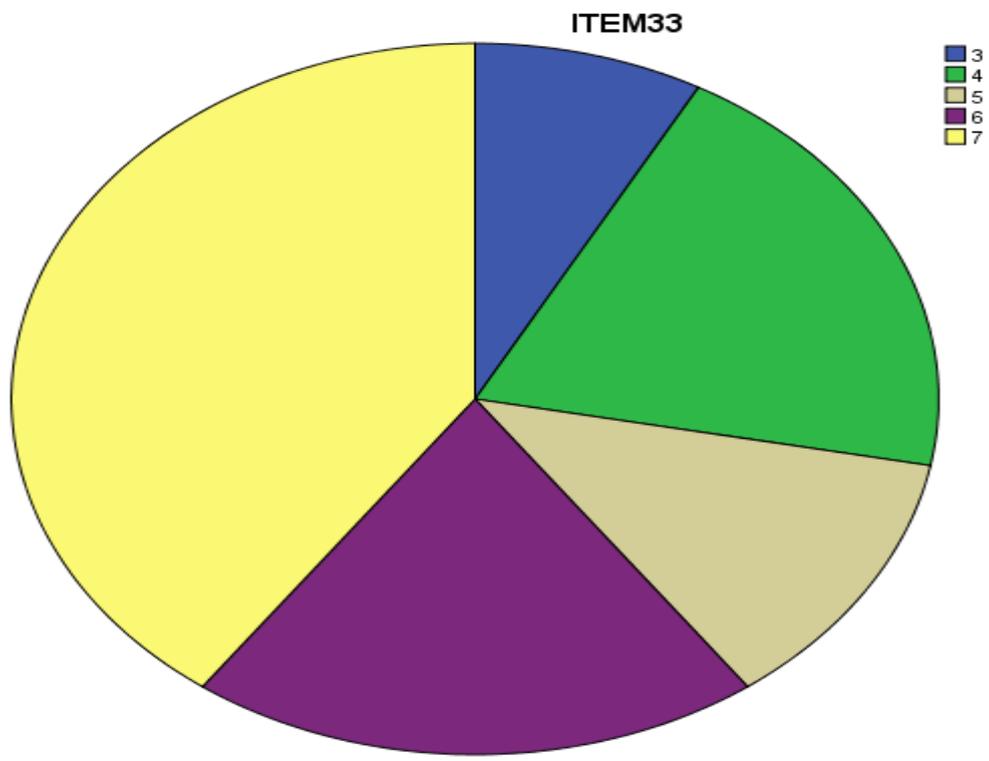
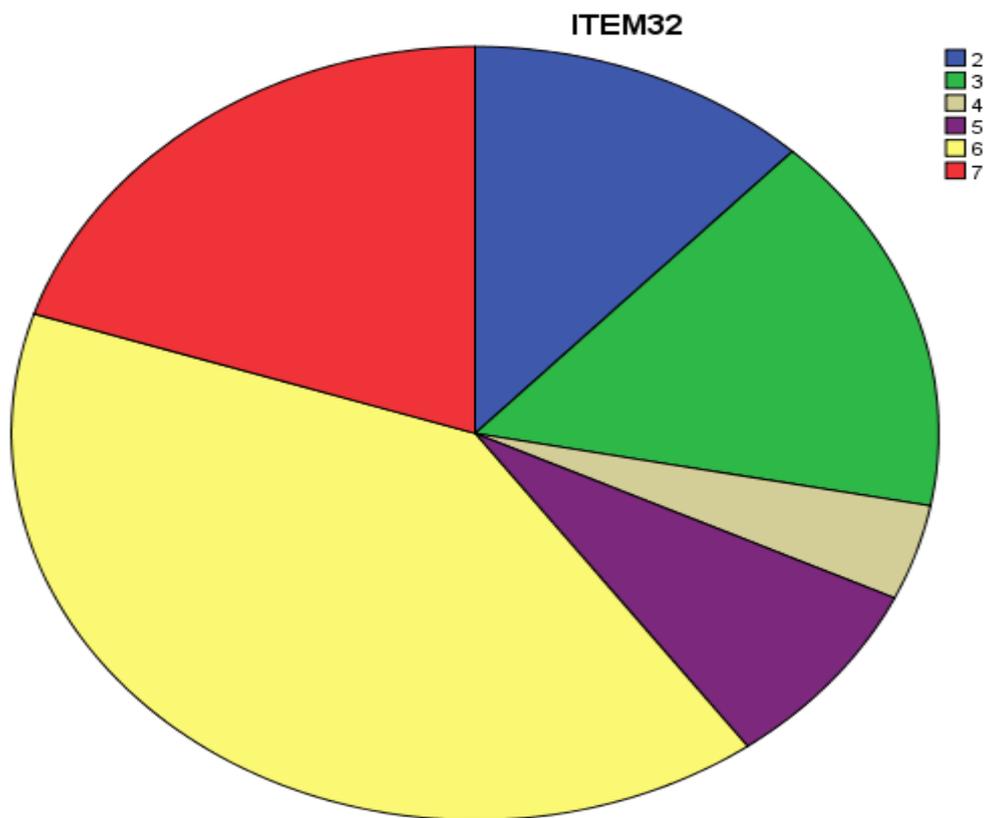
ITEM25



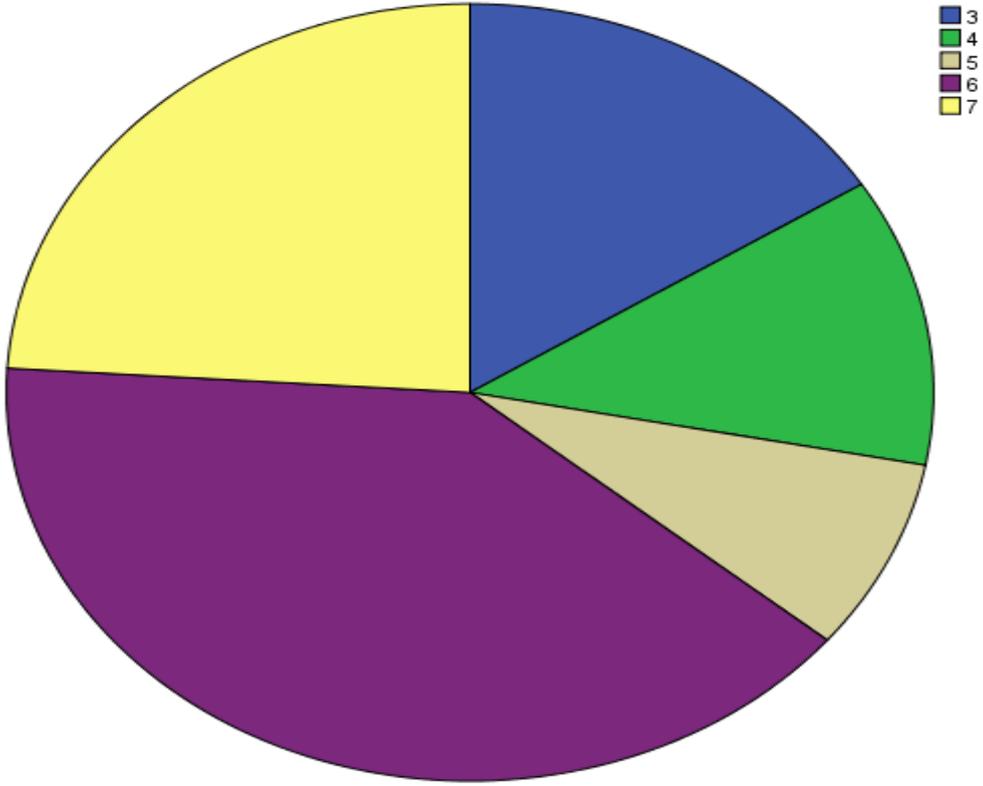








ITEM34



PROPUESTA DE MEJORA

FOTOGRAFIAS

ESQUEMAS

RESULTADOS COMPLEMENTARIOS