



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



TESIS

**ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA CIUDAD DE ILAVE -
2013**

PRESENTADA POR:

LUISA ANGELICA ZEVALLOS CUSI

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTORIS SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

PUNO, PERÚ

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
BIBLIOTECA CENTRAL AREA DE TESIS
Fecha Ingreso: 15 JUN 2015
Nº 0811

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



TESIS

**ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA CIUDAD DE ILAVE-
2013**

PRESENTADA POR:

LUISA ANGELICA ZEVALLOS CUSI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

TESIS

**ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA CIUDAD DE ILAVE-
2013**

PRESENTADA POR:

LUISA ANGELICA ZEVALLOS CUCI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

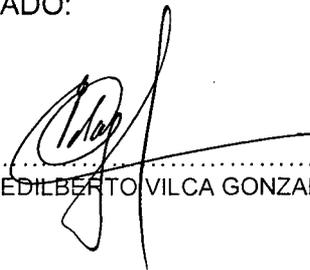
DOCTORIS SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

:

.....
Dr. EDILBERTO VILCA GONZALES



PRIMER MIEMBRO

:

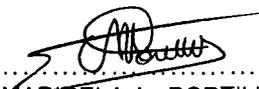
.....
Dr. EFRAIN HUMBERTO YUPANQUI PINO



SEGUNDO MIEMBRO

:

.....
Dr. MARICELA A. PORTILLO LOAYZA



ASESOR DE TESIS

:

.....
Dr. BERNABE CANQUI FLORES



Puno, 16 de diciembre del 2014

DEDICATORIA

A mi padre Augusto Zevallos Meneses
por haberme dado la vida y un incon-
mensurable amor y cariño.

A la memoria de mi madre
Margarita de Zevallos quien
desde el mundo del silencio
infinito me da fuerza para
esforzarme cada vez más.

A mis hermanas Gina, Jessica, Iris
quienes deben seguir el camino que
recorro para alcanzar la meta.

Luisa Angelica Zevallos Cusi

AGRADECIMIENTOS

Con eterna gratitud:

A la excelentísima Universidad Nacional del Altiplano, en forma especial a la escuela de de Post Grado, por haberme dado todas las facilidades para el logro de mi superación profesional.

A los destacados maestros de la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano por sus sabias enseñanzas.

A los miembros del Jurado: presidido por el Dr. Edilberto Vilca Gonzales, primer miembro, Dr. Efraín Humberto Yupanqui Pino, segundo miembro, Dr. Maricela Portillo Loayza, y asesor-jurado Dr. Bernabé Canqui Flores, por sus observaciones y sugerencias para la concreción de esta tesis.

A todos los directores, docentes y estudiantes de las IES de la ciudad de Ilave por haber permitido la realización de esta investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
INDICE.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
RESUMO.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.....	3
1.2. Definición del problema de investigación.....	8
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos de investigación.....	10
1.5. Hipótesis de investigación.....	10
1.6. Sistema de variables.....	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación.....	16
2.2. Sustento teórico.....	23
2.2.1. Liderazgo.....	23
2.2.2. Estilos de liderazgo.....	24
2.2.2.1. Liderazgo transformacional.....	24
2.2.2.1.1. Influencia idealizada atribuida.....	26
2.2.2.1.2. Influencia idealizada conductual.....	26

2.2.2.1.3. Motivación inspiracional.....	26
2.2.2.1.4. Estimulación intelectual.....	26
2.2.2.1.5. Consideración individualizada.....	26
2.2.2.2. Liderazgo transaccional.....	26
2.2.2.2.1. Reconpensa contingente.....	27
2.2.2.2.2. Dirección por excepción activa.....	27
2.2.2.3. Liderazgo Laissez-faire.....	27
2.2.2.3.1. Dirección por excepción pasiva.....	28
2.2.2.3.2. Laissez-faire.....	28
2.2.3. Desempeño docente.....	28
2.2.3.1. Planificación.....	30
2.2.3.1.1. Documentación.....	31
2.2.3.2. Organización.....	32
2.2.3.2.1. Ambientes de aprendizaje.....	32
2.2.3.3. Ejecución.....	35
2.2.3.3.1. Motivación.....	36
2.2.3.3.2. Estrategias, métodos y técnicas.....	36
2.2.3.3.3. Gestión del curso.....	37
2.2.3.4. Evaluación.....	37
2.2.3.4.1. Satisfacción general.....	37
2.2.4. Liderazgo directivo y desempeño docente.....	37
2.3. Definición de términos.....	40
2.3.1. Administración.....	40
2.3.2. Autoridad.....	41

2.3.3. Desempeño docente.....	41
2.3.4. Dirección.....	42
2.3.5. Estilos de liderazgo.....	42
2.3.6. Influencia.....	42
2.3.7. Líder.....	42
2.3.8. Liderazgo.....	43
2.3.9. Eficacia.....	43
2.3.10. Eficiencia.....	43
2.3.11. Motivación.....	43
2.3.12. Liberal.....	44
2.3.13. Transformacional.....	44
2.3.14. Transaccional.....	45

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación.....	46
3.2. Diseño de investigación.....	47
3.3. Población de investigación.....	47
3.4. Muestra de la investigación.....	48
3.5. Procedimiento de la investigación.....	49
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	51
3.7. Plan de tratamiento de datos.....	54
3.8. Plan de análisis e interpretación de datos.....	56

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Estilo de liderazgo directivo que predomina en las I.E.S de llave.....	57
4.2. Nivel de desempeño docente en las I.E.S.de llave.....	66
4.3. Prueba de hipótesis.....	80
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFIA.....	86
ANEXOS.....	91

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Población y muestra de los directores y personal docente.....	47
CUADRO 2: población de estudiantes en las I.E.S. por grados.....	48
CUADRO 3: distribución de la muestra de los estudiantes por grados en las I.E.S de llave 2013.....	49
CUADRO 4: Categorización de la escala de LIKERT.....	53
CUADRO 5: Resultados obtenidos de los docentes sobre el estilo de liderazgo del director en la IES “José Carlos Mariátegui” llave- 2013.....	58
CUADRO 6: Resultados obtenidos de los docentes sobre el estilo de liderazgo del director en la IES “Nuestra Señora del Carmen” llave – 2013.....	60
CUADRO 7: Resultados obtenidos de los docentes sobre el estilo de liderazgo del director de la IES "Técnico Industrial" de la ciudad de llave. 2013.....	62
CUADRO 8: Resultados obtenidos de los docentes sobre el estilo de liderazgo del director en las instituciones educativas de la ciudad de llave – 2013.....	64
CUADRO 9: Resultados obtenidos de los estudiantes sobre el desempeño de los docentes de la IES "José Carlos Mariátegui" de la ciudad de llave. 2013.....	67
CUADRO 10: Desempeño docente en la IES “José Carlos Mariátegui” llave- 2013.....	68

CUADRO 11: Resultados obtenidos de los estudiantes sobre el desempeño de los docentes de la IES "Nuestra Señora del Carmen" de la ciudad de llave. 2013.....	70
CUADRO 12: Desempeño de los docentes de la IES "Nuestra Señora Del Carmen" de llave. 2013.....	71
CUADRO 13: Resultados obtenidos de los estudiantes sobre el desempeño de los docentes de la IES "Técnico Industrial" de la ciudad de llave- 2013.....	73
CUADRO 14: Desempeño docente en la IES "Técnico Industrial" llave 2013.....	74
CUADRO 15: Resultados obtenidos de los estudiantes sobre el nivel de desempeño de los docentes de las IES de la ciudad de llave- 2013.....	76
CUADRO 16: Resultados obtenidos de los estudiantes sobre el desempeño de los docentes en las IES de la ciudad de llave. 2013.....	77
CUADRO 17: desempeño docente en las IES de la ciudad de llave. 2013	77
CUADRO 18: Tabla de contingencia sobre el estilo de liderazgo y desempeño docente.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Estilo de liderazgo del director en la IES "José Carlos Mariátegui"-Ilave – 2013.....	58
FIGURA 2: Estilo de liderazgo del director en la IES "Nuestra Señora del Carmen"- Ilave – 2013.....	60
FIGURA 3: Estilo de liderazgo del director de la IES "Técnico Industrial" de la ciudad de Ilave. 2013.....	62
FIGURA 4: Estilo de liderazgo del director en las tres instituciones educativas de la ciudad de Ilave – 2013.....	64
FIGURA 5: Desempeño de los docentes de la IES "José Carlos Mariátegui" de la ciudad de Ilave. 2013.....	68
FIGURA 6: Desempeño docente en la IES "José Carlos Mariátegui" Ilave- 2013.....	69
FIGURA 7: Desempeño de los docentes de la IES "Nuestra Señora del Carmen" de la ciudad de Ilave. 2013.....	71
FIGURA 8: Desempeño docente en la IES "Nuestra Señora del Carmen" Ilave- 2013.....	72
FIGURA 9: Desempeño de los docentes de la IES "Técnico Industrial" de la ciudad de Ilave-2013.....	74
FIGURA 10: Desempeño docente en la IES "Técnico Industrial" Ilave 2013.....	75
FIGURA 11: Resultados obtenidos de los estudiantes sobre el desempeño de los docentes de la IES de la ciudad de Ilave- 2013.....	76

FIGURA 12: desempeño de los docentes en las IES de la ciudad de llave.

2013..... 77

FIGURA 13: Desempeño docente en las IES de la ciudad de llave 2013..... 78

RESUMEN

El trabajo de investigación titulado "ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA CIUDAD DE ILAVE- 2013", fue realizada con el objetivo de determinar la influencia del estilo de liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave, para realizar la contrastación correspondiente se planteó la hipótesis general que el estilo de liderazgo de los directores (laissez-faire, transaccional, transformacional) influye directamente en el desempeño docente de dichas instituciones de la ciudad de llave-2013. La investigación es de tipo descriptivo correlacional, con una población de 204 docentes y 4061 estudiantes, de esta población se consideró, a través del muestreo probabilístico aleatorio proporcional, la cantidad 351 estudiantes que evaluaron el desempeño de los 164 docentes nombrados que laboran en las 3 instituciones educativas, asimismo estos docentes valoraron el tipo de liderazgo ejercido por los directores. Al final de la investigación se concluye que: el estilo de liderazgo directivo predominante en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave es el Laissez-faire y el desempeño docente es regular. Los resultados revelan que no existe influencia entre las variables de estudio determinándose que son independientes, tal como se demuestra con la prueba estadística, donde $(X^2_c < X^2_t)$ Chi- calculada es menor que Chi- tabulada, es decir $0,7772 < 12,5916$, por lo que se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.

Palabras clave: Directivos, desempeño docente, estilos de liderazgo

ABSTRACT

The research paper entitled "LEADERSHIP STYLES OF DIRECTORS AND ITS INFLUENCE ON TEACHER PERFORMANCE IN THE SECONDARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE TOWN OF ILAVE- 2013" was conducted in order to determine the influence of leadership style on teacher performance management in secondary educational institutions in the town of Ilave, to perform the test for the hypothesis is that the general management leadership style (transformational, transactional, Laissez-faire) directly affects in the teachers performance in educational institutions of the town of Ilave- 2013. The research is descriptive, correlational, with a population of 204 teachers and 4061 students, from this population we considered, by proportional random probability sampling, the numbers of 351 students who evaluated the performance of the 164 nominated teachers who work in 3 schools, these teachers also value the kind of leadership exercised by the directors. At the end of the research we conclude that: the prevalent directive leadership style in secondary educational institutions in the town of Ilave, is the Laissez-faire and the regular teacher performance and. The results reveals that there is no relationship between the variables of study determining the independence of these, as demonstrated by the Chi- calculated smaller statistical test, where $(X^2_c < X^2_t)$ is higher than Chi -tabular, is $0,7772 < 12,5916$, so the alternative hypothesis is rejected and the null hypothesis is accepted.

KEY WORDS: Managers, teacher performance, leadership styles

RESUMO

O trabalho de investigação titulado “ESTILOS DE LIDERANÇA DIRECTIVA E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DOCENTE NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS SECUNDÁRIAS DA CIDADE DE ILAVE- 2013”, foi realizada com o objectivo de determinar a influência do estilo de liderança directiva no desempenho docente nas instituições educat da cidade de llave, para realizar a contrastación correspondente propôs-se a hipótese geral que o estilo de liderança dos directores (laissez-faire, transaccional, transformacional) influi directamente no desempenho docente de ditas instituições da cidade de llave-2013. A investigação é de tipo descritivo correlação com uma população de 204 docentes e 4061 estudantes, desta população considerou-se, através da amostragem probabilístico aleatório proporcional, a quantidade 351 estudantes que avaliaram o desempenho dos 164 docentes nomeados que laboram em 3 instituições educativas, assim mesmo estes docentes valorizaram o tipo de liderança exercida pelos directores. Ao final da investigação conclui-se que: o estilo de liderança directiva predominante nas instituições educativas secundárias da cidade de llave é o Laissez-faire e o desempenho docente é regular. Os resultados revelam que não existe influência entre as variáveis de estudo se determinando que são independentes, tal como se demonstra com a prova estatística, onde $(X^2_c < X^2_t)$ (Chi- calculada é menor que Chi- tabulada, isto é $0,7772 < 12,5916$, pelo que se recusa a hipótese alternada e se aceita a hipótese nula.

Palavras-chave: Directores, desempenho docente, estilos de liderança

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema crucial hoy en día, donde las instituciones educativas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

De lo expresado, fue necesario realizar esta investigación, con el objetivo de determinar el estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las IES de la ciudad de Ilave.

El estudio en referencia se realizó en el marco de una investigación de campo de carácter descriptivo - correlacional (causa efecto) en concordancia con las características de la investigación de campo, se diseñaron dos (2) instrumentos que fueron aplicados a los estratos muestrales determinados como base para la recopilación de los datos requeridos.

El informe de investigación comprende cuatro capítulos secuenciales de acuerdo al método general de la investigación científica.

El primer capítulo referente al planteamiento del problema trata acerca de la descripción del problema, definición, justificación y objetivos de la investigación. En el segundo capítulo, desarrolla todo lo referente al marco teórico de la

investigación. En este capítulo se resumen los antecedentes de investigación, sustento teórico, definición de términos, hipótesis y el sistema de variables.

El tercer capítulo, se refiere al diseño metodológico de la investigación. En él se estableció con claridad el tipo y diseño de investigación, la población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de investigación y el procedimiento de recojo de datos, así como el tratamiento que corresponde.

En el cuarto capítulo, se dan a conocer los resultados de la investigación en forma secuencial y lógica, se analizan e interpretan a través de la elaboración de cuadros de sistematización de datos obtenidos de los instrumentos, aplicados tanto a docentes como a estudiantes sobre las variables de investigación, que conducen a las respectivas conclusiones y sugerencias.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El mundo está en constante cambio por eso es necesario descubrir al líder empresarial como agente de cambio y establecedor de cultura para las mismas, aspectos muy importantes y polémicos actualmente; y se hace imprescindible, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones empresariales, sino también identificar gerentes que sean líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización.

En Latinoamérica y Sudamérica Cornieles (1992:9), refiriéndose a la administración educativa en Venezuela señala que: "La gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas". Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial puesto que los directivos son los encargados de velar que la gestión educativa de un país obtenga los objetivos y metas propuestas. Se evidencia la ausencia de una política coherente en materia de gerencia educativa que permita la formación sistemática de cuadros dirigentes y la actualización permanente de los

profesionales quienes deben ejercer influencia directa en el desempeño docente.

En el Perú, de acuerdo a la Ley General de Educación N° 28044, Artículo 55° el nombramiento de los cargos directivos es por concurso; sin embargo, no se realizan constantemente, además los directivos no cuentan con una sólida formación gerencial basada en valores por lo que recaen en la mayoría de casos en personas que no están preparadas, ejerciendo el cargo de manera empírica.

Lo señalado anteriormente, evidencia que no todos los directivos poseen una sólida preparación académica en el área de administración de recursos humanos, condición primordial para el manejo y desarrollo de las organizaciones educativas. Al respecto Diez (1995:7), sostiene al referirse a los directivos de una Institución Educativa que: “Ellos en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: una académica y otra administrativa entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales...y promover las relaciones interpersonales”.

El Proyecto Educativo Nacional al (2021) “La gestión del aparato educativo se encuentra sumida en un marasmo de escasez de recursos, manejo ineficiente e inequitativo del presupuesto disponible, rigidez administrativa, burocratismo y sobre todo, corrupción proliferante en todos los niveles. Esto hace del sistema actual una segura garantía para continuar la línea de fracasos antes mencionados. Los docentes peruanos se encuentran desmotivados e incrédulos ante cualquier anuncio de cambio. Los esfuerzos que muchos de

ellos realizan por innovar y dar de sí, en medio de condiciones de trabajo muy desfavorables, no son valorados por el Estado y la sociedad.

A nivel Regional, según el Diagnóstico de la Realidad Educativa, Documento base del Proyecto Educativo Regional al (2006-2015), en el Capítulo IV sobre la Priorización de problemas educativos en la Región Puno, se señala que:

.Todos los actores coinciden en señalar una crisis de liderazgo de parte de las autoridades educativas en todos los niveles. Además se considera que existe una carencia en la formación de liderazgo.

.También se establece que la mayor parte de los docentes no se sienten motivados, ni promueven iniciativas de cambio por razones económicas y oportunidades de desarrollo personal y profesional.

.No se estimula la producción intelectual por las autoridades competentes.

.Desde el enfoque organizacional no se muestra los niveles de competitividad, ni responden al perfil que exige la sociedad y el mercado laboral.

.La sociedad y el magisterio en particular tienen una imagen negativa de la administración educativa en sus diferentes niveles, que se traduce en la desatención de requerimientos o en la carencia de autoridad.

.El sistema de la toma de decisiones en la gestión educativa no se evidencia en la delegación de funciones y responsabilidades por desconocimiento e iniciativa; se percibe además que existe resistencia al cambio. Delegación de funciones sin capacidad de decisión.

Por otra parte en la sección de la problemática del desempeño docente se señala que:

. Los docentes de la región no muestran una actitud de cambio y motivación por mejorar su práctica docente.

. Gran porcentaje de docentes que no cumplen adecuadamente la función docente (inasistencia, tardanzas, abandono en horas de clase, docentes que asisten en estado de ebriedad demostrando conductas indecentes).

. Según estimaciones realizadas, anualmente se registra un promedio de 12% de inasistencias a la escuela en forma diaria, situación que influye en el desarrollo de sus capacidades, y en la formación de sus hábitos de puntualidad y responsabilidad.

. Aún persiste la práctica tradicional del docente en el aula, basada en el mecanicismo, la repetición, a pesar de las capacitaciones promovidas desde el MED y las DREs.

. La mayor parte de los docentes no cuentan con la carpeta pedagógica, en algunos casos los sílabos, programaciones, sesiones de aprendizaje no parten de un diagnóstico real que refleje el contexto local e institucional entre otros.

Según el Proyecto Educativo el Collao al 2015 señala que existe un servicio educativo deficiente por la ausencia de identidad y compromiso institucional, desconocimiento de funciones, inadecuada planificación concertada, ausencia de la autoevaluación del servicio institucional y del deterioro de relaciones humanas y al poco apoyo del gobierno local y regional; referente a la práctica pedagógica los docentes en su mayoría no contribuyen en la formación eficiente de los alumnos, producto de una inadecuada formación profesional, y desinterés en su actualización permanente, cayendo en la rutina del conformismo y facilismo pedagógico, hasta llegar a practicar la cultura de la excusa, demostrando resistencia al cambio y ausencia de su identidad profesional. Además la falta de una política pertinente de capacitación y monitoreo oportuno por parte de las instancias intermedias.

En las instituciones educativas estatales de la ciudad de llave, se pudo observar poca convocatoria por parte de los directivos, debido a que como autoridades exigen puntualidad, responsabilidad, cumplimiento de las funciones de los trabajadores; sin embargo la pregunta es ¿Los directivos cumplen y demuestran con su ejemplo lo que exigen?, se notó también escasa comunicación entre directivos y docentes, no se promueve trabajos en equipos, muchas veces toman decisiones sólo los directivos sin tomar en cuenta la opinión de los docentes, demostrando así la falta de liderazgo, no hay estímulos para los docentes, los monitoreos no motivan ni orientan a los docentes, todo lo manifestado influye en el desempeño docente notándose el descontento, la indiferencia, poca voluntad para trabajar, resistencia para participar en actividades extracurriculares, no cuentan con su carpeta pedagógica.

Como responsable de la investigación, pude notar que en las instituciones educativas de la ciudad de llave, existe un marcado conformismo, desinterés, falta de entusiasmo y apego a actividades rutinarias por parte de los docentes, lo que implica que no se brinda un buen servicio a los estudiantes.

De lo anterior se interpreta que administrar no es tarea fácil; que la función de dirigir una Institución Educativa es una actividad directriz; que, necesita capacitación del personal, habilidad técnica y práctica para el uso de conocimientos, aptitudes y experiencias, para obtener resultados a través del esfuerzo de los docentes y la comunidad en general, por lo tanto el Director de una Institución Educativa de cualquier nivel o modalidad debe ser un líder y no un jefe para conseguir las metas organizacionales.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo influye el estilo de liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave - 2013?

1.2.1. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1.2.1.1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en los directores de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave?

1.2.1.2. ¿Cómo es el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave?

1.2.1.3. ¿Cuál es el grado de influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente?

1.3. JUSTIFICACIÓN

En el Perú la administración educativa juega un papel sumamente importante a nivel educativo. En su gestión itinerante con sus colaboradores, educandos, padres de familia, organizaciones del entorno y cualquier otra persona o institución con la cual sostenga relaciones, el líder educacional lo considera como sus clientes.

Desde esta óptica la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o

autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

La presente investigación se realizó con el propósito de determinar la influencia del estilo de liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilaye. Al respecto Chiavenato (1993), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Siendo la educación una actividad trascendente e irreversible es importante mejorar el desempeño técnico – pedagógico en los docentes de las I.E.S. de Ilaye por razones de índole social para cautelar la adecuada atención de las demandas y expectativas de la comunidad educativa impulsando al desarrollo de una educación integral y de calidad en beneficio de la sociedad peruana.

Para Mendoza (2008:3), "El éxito o fracaso de las organizaciones depende en gran parte, de la administración y el liderazgo de sus directivos. A lo largo del tiempo, se han desarrollado diversas teorías que abordan el estudio del liderazgo en la sociedad y en las organizaciones. Las teorías de liderazgo han evolucionado para

entender la conducta de los líderes y su impacto en los seguidores. Durante más de cuarenta años los modelos de liderazgo contemplaron enfoques centrados en aspectos de características de personalidad, aspectos de conducta del líder, situacionales y de contingencias”.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia del estilo de liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave - 2013.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.4.2.1. Identificar el estilo de liderazgo que predomina en los directores de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave.

1.4.2.2 Identificar el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave.

1.4.2.3 Establecer el grado de influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente.

1.5. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1. Hipótesis General

El estilo de liderazgo de los directores influye directamente en el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave.

1.5.2. Hipótesis específicas

1.5.2.1. El estilo de liderazgo transformacional es el que predomina en los directores que laboran en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave.

1.5.2.2. El nivel de desempeño de los docentes que trabajan en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave, es deficiente.

1.5.2.3. Existe influencia directa y positiva del liderazgo directivo en el desempeño docente.

2.5. SISTEMA DE VARIABLES

Variable	Dimensión	Indicador	Índice	Categoría	Instrumento
1. V.I. Estilo de liderazgo	1.1. Transfor macional	1.1.1. Influencia idealizada atribuida	.Me inculca orgullo por estar asociado con él. .Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo .Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella .Demuestra sentido de poder y confianza	.Siempre .Casi siempre .A veces .Nunca	Cuestionario
		1.1.2. Influencia idealizada conductual	.Habla sobre sus valores y creencias más importantes .Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito .Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones. .Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo		
		1.1.3. Motivación inspiracional.	.Habla optimistamente sobre el futuro. .Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas .Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado .Articula una visión estimulante del futuro		
		1.1.4. Estimulación intelectual.	.Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas. .Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas. .Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos .Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes		

		1.1.5. Consideración individualizada.	<p>.Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo</p> <p>.Me ayuda a desarrollar mis fortalezas</p> <p>.Pasa su tiempo enseñando y entrenando</p> <p>.Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros</p>		
	1.2. Transaccional	1.2.1. Recompensa contingente.	<p>.Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño</p> <p>.Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos</p> <p>.Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño</p> <p>.Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas</p>		
		1.2.2. Dirección por excepción activa	<p>.Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares</p> <p>.Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas</p> <p>.Mantiene un seguimiento de todos los errores</p> <p>.Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares</p>		
	1.3. Laissez-faire	1.3.1. Dirección por excepción pasiva	<p>.No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios</p> <p>.Espera que las cosas salgan mal antes de actuar</p> <p>.Demuestra su firme creencia en que "lo que no está roto no se arregla".</p> <p>.Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos</p>		
		1.3.2. Laissez-faire	<p>.Evita involucrarse cuando surge un tema importante</p> <p>.Está ausente cuando se le necesita</p> <p>.Evita tomar decisiones</p> <p>.Dilata la respuesta a cuestiones urgentes</p>		

2. V.D. Desempeño docente	2.1. Planificación	2.1.2. Documentación	.Planifica sus actividades con anticipación. .Incorpora estrategias pedagógicas innovadoras .La programación curricular presentado al inicio se cubre totalmente. .Cuenta con registros de evaluación.	.Siempre .Casi siempre .A veces .Nunca	Cuestionario
	2.2. Organización	2.2.1. Ambientes de aprendizaje	.Mantiene una comunicación agradable con los alumnos. .Incluye experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula talleres, laboratorios, comunidad. .Utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información (correo electrónico, chats, plataformas, etc.). .Organiza actividades que me permiten ejercitar mi expresión oral y escrita. .Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real. .Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza .Actúa con justicia en la solución de problemas, que le competen, presentados en el ambiente escolar.		
	2.3. Ejecución	2.3.1. Motivación	.Propicia la curiosidad y el deseo de aprender. .Reconoce los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje. .Hace interesante la asignatura.		
		2.3.2. Estrategias métodos y técnicas	.Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes. .Promueve el autodidactismo y la investigación .Promueve actividades participativas que me permiten colaborar con mis compañeros con una actitud positiva. .Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes.		

			<p>.Explica de manera clara los contenidos de la asignatura</p> <p>.Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.</p> <p>.Usa materiales elaborados a partir de recursos de la zona para el desarrollo de los aprendizajes.</p> <p>.Promueve los conocimientos y prácticas interculturales para los aprendizajes</p> <p>.Demuestra dominio de los contenidos que imparte</p>		
		2.3.3.Gestión del curso	<p>.Asiste a clases regular y puntualmente.</p> <p>.Fomenta la importancia de contribuir a la conservación del medio ambiente.</p> <p>.Promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones.</p> <p>.Es accesible y está dispuesto a brindarte ayuda académica</p>		
	2.4. Evaluación	2.4.1. Satisfacción general	<p>.Comunica a los padres de familia los resultados obtenidos por los alumnos.</p> <p>.En general, pienso que es un buen docente.</p> <p>.Estoy satisfecha o satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente.</p>		

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para orientar adecuadamente la investigación fue necesario hacer una revisión de los trabajos afines que se realizaron en universidades nacionales como internacionales.

En la Universidad Autónoma de Barcelona, se sustentó la tesis doctoral "Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: en el caso de Chile", realizado por Thieme (2005), dirigida por el Dr. Diego Prior Jiménez.

La investigación tuvo como objetivo central la determinación del estilo de liderazgo ejercido por el director que tiene influencia relevante en la eficiencia y/o en la obtención del máximo output (salida).

Las variables de investigación con las que se trabajó son: Variable independiente (Estilo de liderazgo). Variable dependiente (Eficiencia y/o la obtención del máximo output). De este estudio se concluye que los estilos de liderazgo son diversos y estos influyen en la eficiencia de la educación primaria y/o en la obtención del máximo output en la

República de Chile

La investigación realizada, tiene cierta similitud con la investigación que se realiza porque pretende explicar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en el desempeño docente.

En la Universidad Experimental "Libertador" en Maracay Venezuela, Gonzales (1993), en su trabajo de maestría titulado "Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente", analiza los Estilos de Liderazgo del Director de Educación Básica y su influencia en la participación de los docentes.

El estudio se realizó en el Distrito Escolar N° 2 del Estado Aragua, de la cual se extrajo una muestra que constituyó el 25% de los docentes que conforman la población en estudio. Para la recolección de los datos de la variable en estudio, se utilizó un cuestionario estructurado tipo escala Likert dirigido respectivamente a los docentes seleccionados al azar. El tratamiento de los resultados comprendió un análisis descriptivo de los datos, y un análisis de varianza. Los resultados obtenidos permitieron confirmar que: el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. De la misma forma, se logró determinar que existe una relación entre el estilo de liderazgo del Director y la participación del docente. A pesar de todo acotado, muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa.

Volante (2008), en su trabajo titulado Influencia del liderazgo

instruccional en resultados de aprendizaje toma un modelo de liderazgo instruccional para testear la relación entre variables con fuerte foco en lo pedagógico y logros académicos. Los resultados muestran que en aquellas organizaciones escolares en las que se percibe un mayor liderazgo instruccional, se lograron mejores niveles de logro en las pruebas de selección universitaria, alcanzando significación estadística en el caso de matemáticas. Adicionalmente, la percepción de liderazgo repercute en que los profesores tengan una mayor expectativa sobre el logro académico de los estudiantes, lo que demostró tener una asociación significativa con el puntaje promedio de la PSU tanto en lenguaje como en matemáticas, el correspondiente trabajo tiene similitud con nuestra investigación porque la influencia del liderazgo instruccional repercute en los aprendizajes de los estudiantes.

Bravo et al. (2008), en su trabajo Equipos Directivos y resultados de los estudiantes: evidencia a partir de la asignación de desempeño. La investigación tiene un doble propósito: por una parte, relacionar el liderazgo educativo y el desempeño de los alumnos, y por otra, confirmar la eficacia del incentivo a equipos directivos (ADC). Para ambos casos, toma la información la Asignación de Desempeño Colectivo (ADC). La conclusión a la que llega el cual se estructura en base a la adjudicación de la Asignación de Desempeño Colectivo. El estudio permite identificar entre los postulantes, aquellos equipos directivos que son más efectivos en cuanto a resultados de aprendizaje (luego de controlar por características de los establecimientos, docentes y estudiantes) y destaca el rol de los directores en materia de

efectividad escolar. Aunque no identifica a cabalidad cuáles son los patrones que hacen que los equipos directivos de las escuelas tengan buenos resultados, dado el diseño del programa de asignación, es posible afirmar que el rol del director al establecer objetivos y metas que orientan el accionar de la organización, puede ser visto como un insumo para el logro de los resultados deseados. El trabajo está relacionado con nuestra investigación sobre todo porque trata de liderazgo educativo y desempeño.

Carbone et al. (2008), Situación del Liderazgo Educativo en Chile El estudio apunta a conocer y tipificar las prácticas de liderazgo de los actuales directivos de establecimientos municipales y participación subvencionado, a fin de encontrar prácticas que impacten en los aprendizajes y que contribuyan a la instalación del MBD y SACGE, que es un encargo del MINEDUC a la Universidad Alberto Hurtado. En este, gracias a la información aportada por un conjunto de instrumentos aplicados a las escuelas, los investigadores caracterizan las prácticas de liderazgo de directores, jefes de UTP e inspectores, y categorizan diferentes estilos de liderazgo asociados a los resultados de aprendizaje del establecimiento. De esta manera, en el caso del director, se identifican cuatro tipos de liderazgo: participativo, autoritario, externalizador y centralista, de los cuales, los dos primeros están asociados a buenos resultados académicos, mientras que los dos últimos se asocian a bajos resultados de aprendizaje. Se puede observar que los estudios realizados se refieren a tipos de liderazgo y tiene relación con nuestra investigación.

Garay (2008), sustentó la tesis titulada Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. Estudio basado en técnicas cuantitativas. Se toma como variable mediadora la participación de otros miembros de la comunidad escolar en la gestión y como variable de resultados la prueba SIMCE en los años 2002, 2004 y 2005 en lenguaje y matemáticas. Considera el liderazgo como un elemento de influencia indirecto. El presente trabajo nos ayuda a enriquecer nuestro trabajo por el tema de liderazgo y la repercusión en los aprendizajes.

Cuevas et al. (2008), Sustentaron la tesis titulado Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural, se ha comprobado que la mayor valoración del liderazgo de los directores se obtiene en relación con los resultados del centro. Este aspecto resulta especialmente importante en un contexto como la ciudad de Ceuta en el que el índice de fracaso escolar puede considerarse algo más elevado que la media nacional. Tal vez sea el conocimiento de esta realidad el que impulsa a los directores a preocuparse prioritariamente por los resultados. La similitud con nuestro trabajo es referente a liderazgo.

Edixon (2006), en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela sustenta la tesis Liderazgo renovador y esperanzador para construir la universidad del futuro, concluye proponiendo la reflexión en torno al tipo de liderazgo que existe en la universidad venezolana y, a su vez promover un liderazgo renovador y esperanzador que permita hacer de la universidad, un lugar más agradable y exitoso donde todos coadyuven para alcanzar las metas propuestas. Por tratarse de un

trabajo que nos habla de liderazgo nos ayuda a reflexionar sobre la importancia de este tema que es similar al nuestro.

Rincón (2005), Evaluó "La Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas". El objetivo general de la investigación fue demostrar que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente, existe alto grado de correlación en las instituciones educativas del valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas. Se aplicó un cuestionario a docentes, llegando a las siguientes conclusiones:

. La existencia de un alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones del valle de Chumbao, implicando que por la relevancia que tiene la dirección de una institución dependiente del tipo de director influye en el desempeño de los docentes.

.El estilo de liderazgo que predomina en los directores en el área geográfica estudiada es anárquico y autoritario.

.Existencia de bajo nivel de desempeño docente por cuanto está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

. El estilo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes es el estilo democrático y situacional que motiva a los docentes, y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos.

.Los estilos de liderazgo más adecuados que permiten el cumplimiento de metas institucionales en los centros de estudios son los estilos de liderazgo situacional y democrático.

.Los directores de las instituciones educativas del valle de Chumbao, no realizan la motivación en forma permanente y el estímulo a los docentes destacados, así mismo no cumplen adecuadamente sus funciones como son: la gestión pedagógica, administrativa e institucional.

. El clima institucional es deficiente, el mismo que conlleva al rompimiento de relaciones humanas entre sus miembros, debilitando la integración y una buena organización que les permita buscar mejorar la calidad educativa.

Se puede observar que los estudios realizados se refieren a diferentes realidades situacionales y educativas, tiene relación con la presente investigación.

En la Universidad Nacional del Altiplano Monge (2008), sustentó la tesis titulada: "Influencias de la gestión institucional y administrativa en los resultados de la gestión pedagógica en las instituciones educativas secundarias de la Unidad de Gestión Educativa Local El Collao - llave".

La investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia de la gestión institucional y administrativa en la gestión pedagógica, con las variables basadas en la gestión; las variables generales con la que se trabajó son: Variable dependiente (gestión pedagógica), variables independientes, constituidas por gestión institucional y administrativa.

Se llega a la conclusión que, la gestión institucional y la gestión administrativa son deficientes y esta situación influye directamente en la gestión pedagógica la que se califica también como deficiente, durante el año escolar de 2007 en las instituciones educativas secundarias de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) El Collao- llave. Dicha

investigación tiene cierta similitud debido a que explica que la gestión educativa (institucional, pedagógica y administrativa) es influenciada por los estilos de liderazgo.

2.2. SUSTENTO TEÓRICO

2.2.1. Liderazgo

Según Bass (1985), el liderazgo inspiracional es cuando los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, comunican sus visiones de futuro realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Para Chiavenato (1993), liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

De acuerdo a la concepción de Ruíz (1995), el liderazgo es el arte de conseguir que las personas cumplan una tarea voluntariamente.

Cantón (2000), señala que el liderazgo es el comportamiento y actuación del equipo directivo y del resto de los responsables para guiar a la organización hacia la calidad.

Para Mendoza (2005), el éxito o fracaso de las organizaciones depende en gran parte, de la administración y el liderazgo de sus directivos.

En las organizaciones educativas hablamos de liderazgo pedagógico que nos hace distinguirnos de otros acercamientos y abordajes según Coronel (2008).

Quien dirige una entidad educativa no debe de ninguna manera improvisar, sino conducir de acuerdo a lo que se planteó y organizó. La acción de lo que se planea y se organiza está en el PEI (instrumento de

gestión estratégica), en el PAT (instrumento de gestión operativa), así como los demás documentos administrativos y en las normas.

La dirección es el elemento impulsor de las acciones humanas dentro de una entidad, de acuerdo a lo planes y proyectos determinados durante la etapa de la administración de la educación. La dirección no es un fin, sino el medio impulsor para coordinar los esfuerzos individuales, a fin de lograr los objetivos y metas. Dirigir es ejercer la autoridad, con fines predeterminados.

2.2.2. Estilos de liderazgo

Siendo tan antiguo el tema del liderazgo, muchas son las teorías que se aplican al estudio del mismo, aunque alguna de ellas haya perdido validez, por ejemplo estudios dirigidos por Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph en la Universidad de Iowa identificaron tres estilos de liderazgo: Autocrático o coercitivo, permisivo o Laissez- Faire y democrático.

Los estilos de liderazgo que conforman la base del modelo de liderazgo de rango completo, según Bass y Avolio (1997), es la estructura factorial de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) que se tomó en cuenta en el presente trabajo de investigación y son los siguientes:

2.2.2.1. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es un proceso que cambia y transforma a los individuos. Tiene una relación con valores, estándares éticos y metas a largo plazo; involucra valorar las motivaciones de los seguidores, satisfacer sus necesidades y tratarlos como seres humanos completos; además es el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo en forma efectiva Bass

(1985).

Para Bateman y Snell (2004) “Es el líder que transforma una visión en realidad y motiva a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo”. Desde esta perspectiva el liderazgo visionario produce niveles de esfuerzo, de alto desempeño en los que incurrieran con un enfoque transaccional solamente.

Así mismo, Alemán (2006), el líder transformacional “se capacita y perfecciona constantemente enriqueciendo sus niveles de aprendizaje con experiencia significativas propias” en este sentido, se dedican a ampliar sus competencias y a mejorar la calidad de sus actuaciones, basado en un desarrollo permanente de nuevas habilidades y a través de la búsqueda de nuevos intereses porque consideran que mientras más crecen en conocimientos, proporcionalmente crece su ignorancia y así asumen una posición de sencillez y apertura a la crítica constructiva.

Por otra parte, explica De La Rica (2000), que las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que son raros los directores o gerentes, cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades, y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos.

Este liderazgo considera cinco componentes o atributos claves Bass (1997). La influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Mediante estas estrategias, el líder

transformacional impulsa resultados y cambios de manera directa o indirecta, influyendo en los trabajadores y formando una nueva cultura organizacional.

2.2.2.1.1. Influencia idealizada atribuida

Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtiene la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.

2.2.2.1.2. Influencia idealizada conductual

Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.

2.2.2.1.3. Motivación inspiracional

Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo.

2.2.2.1.4. Estimulación intelectual

Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por si mismos la solución a los problemas planteados.

2.2.2.1.5. Consideración individualizada

Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores.

2.2.2.2. Liderazgo transaccional

Al igual que en el liderazgo transformacional Burns (1978), inicia los estudios sobre este estilo que se caracteriza por la motivación del líder hacia los seguidores, para intercambiar con ellos estímulos y premios para conseguir buenos resultados en la tarea asignada.

Bass (1985), considera el liderazgo transaccional como una conducta de reforzamiento contingente; es decir, sólo se dará la recompensa si antes se consiguió lo esperado; en este contexto, el líder y el seguidor se ponen de acuerdo para asumir roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas y objetivos asignados; en este proceso inicialmente el subordinado conoce con claridad qué es lo que recibirá por realizar la tarea de manera satisfactoria y conoce también qué consecuencias tendrá si la tarea asignada no es completada. El modelo de Bass considera dos componentes para este estilo: Recompensa contingente, dirección por excepción activa.

2.2.2.2.1. Recompensa contingente

Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas a sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.

2.2.2.2.2. Dirección por excepción activa

En este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos de la organización.

2.2.2.3. Liderazgo Laissez-faire pasivo/evitador

La expresión "Laissez Faire" es una expresión en el idioma francés que significa "dejad hacer", ésta fue usada por primera vez por Jean Claude Marie Vicent de Gournay. El liderazgo laissez faire (Bradford y Lippitt 1945 en Bass 1985), describe a líderes que muestran poca preocupación, tanto por el grupo o por la tarea encomendada, procuran no involucrarse en el trabajo del grupo; constantemente están evadiendo

la responsabilidad del resultado obtenido; permanentemente confieren libertad absoluta para que el grupo trabaje según sus criterios y tomen las decisiones correspondientes; este líder proporciona información sólo cuando lo solicitan y confiere poder para que el grupo se organice de acuerdo con el parecer de ellos.

2.2.2.3.1. Dirección por excepción pasiva

Estos líderes suelen dejar las cosas como están y solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.

2.2.2.3.2. Laissez-faire

Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicado en los asuntos importantes.

2.2.3. Desempeño docente

El marco del buen desempeño docente, tiene como propósito apoyar las políticas priorizadas por el Ministerio de Educación al 2016: aprendizajes de calidad y cierre de brechas, desarrollo docente sobre la base de criterios concertados de buena docencia, modernización y descentralización de la gestión educativa. De ahora en adelante el marco define cuatro dominios, nueve competencias y 40 desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país. El propósito es lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

De acuerdo al Diseño Curricular Nacional (2005), el desempeño docente es el desenvolvimiento de su práctica profesional en los aspectos básicos de planificar, organizar, ejecutar y evaluar el proceso

pedagógico en los docentes de aula. Los criterios para identificar el nivel de desempeño docente han sido considerados de la Ley General de Educación N° 28044 Artículo 56°, Reglamento de la Ley del Profesorado N°24029 y su modificatoria Ley N° 25212 Artículo 44, 178(b) y de la Nueva Ley de la Reforma Magisterial N° 29944 Artículo 40°.- Deberes.

Los profesores deben:

a) Cumplir en forma eficaz el proceso de aprendizaje de los estudiantes, realizando con responsabilidad y efectividad los procesos pedagógicos, las actividades curriculares y las actividades de gestión de la función docente, en sus etapas de planificación, trabajo en aula y evaluación, de acuerdo al diseño curricular nacional.

b) Orientar al educando con respeto a su libertad, autonomía, identidad, creatividad y participación; y contribuir con sus padres y la dirección de la institución educativa a su formación integral. Evaluar permanentemente este proceso y proponer las acciones correspondientes para asegurar los mejores resultados.

c) Respetar los derechos de los estudiantes, así como los de los padres de familia

e) Cumplir con la asistencia y puntualidad que exige el calendario escolar y el horario de trabajo.

f) Aportar en la formulación del proyecto educativo institucional, asumiendo con responsabilidad las tareas que les competen

i) Ejercer la docencia en armonía con los comportamientos éticos y cívicos, sin realizar ningún tipo de discriminación por motivos de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier

otra índole.

j) Conocer, valorar y respetar las culturas locales, en el ámbito nacional, y la lengua originaria.

k) Contribuir a la afirmación y desarrollo cultural y ciudadano de los miembros de la institución educativa, de la comunidad local y regional.

l) Informar a los padres de familia sobre el desempeño escolar de sus hijos y dialogar con ellos sobre los objetivos educativos y la estrategia pedagógica, estimulando su compromiso con el proceso de aprendizaje.

n) Asegurar que sus actividades profesionales se fundamenten en el respeto mutuo, la práctica de los derechos humanos, la Constitución Política del Perú, la solidaridad, la tolerancia y el desarrollo de una cultura de paz y democrática.

o) Coadyuvar al trabajo en equipo de los profesores de la institución educativa y si fuera el caso, de las instancias de gestión educativa descentralizada.

Por lo tanto, para determinar el desempeño docente se considero en planificación el indicador documentación, en organización ambientes de aprendizaje, referente a ejecución se tomó en cuenta la motivación, estrategias-métodos, técnicas, gestión del curso y finalmente en evaluación la satisfacción general.

2.2.3.1. Planificación

De acuerdo al marco del buen desempeño docente la planificación es la preparación para el aprendizaje de los estudiantes que corresponde al dominio I. (perúeduca.pe).

El docente debe planificar, estrategias metodológicas, entendiéndose

como la integración de componentes como métodos, técnicas, procedimientos, organización del ambiente y recursos para el aprendizaje con anticipación incorporando estrategias pedagógicas innovadoras.

2.2.3.1.1. Documentación

Para Gairín (2003), la documentación o carpeta docente puede tener estructuras muy diversas. De hecho, cualquier selección y ordenación es válida si obedece a una reflexión previa y muestra el proceso y los resultados de la actividad de enseñanza-aprendizaje. Lo que es similar es el procedimiento a seguir, que ha de pasar por: articular la filosofía personal de la enseñanza; recoger evidencias y ordenarlas, redactar algunas declaraciones reflexivas y sumarias sobre las evidencias y compartir estas reflexiones con los demás y revisadas, rescribiendo finalmente, si procede, la filosofía sobre la enseñanza y la práctica docente.

Por ello, la carpeta docente puede contener documentos diversos y diferentes para cada alumno en tanto que cada persona decide qué trabajos son más representativos de su trayectoria y aprendizaje. A pesar de ello, parece conveniente disponer, además de las evidencias optativas, de algunas evidencias obligatorias. Por ejemplo, podemos convenir que la carpeta ha de incorporar informaciones relativas tanto a conocimientos conceptuales como procedimentales o actitudinales, como son: experiencias personales, experiencias en el aula, notas y reflexiones personales, apuntes, actividades programadas, gráficos, documentos audio-visuales, maquetas, recortes de diario, de revistas,

documentación de Internet, etc., documentación y elaboración de conocimiento monográfico sobre un tema, investigaciones, lecturas comentadas, controles de aprendizaje, etc.

Los contenidos dependen, según algunos autores, de la fase de la elaboración en que se encuentra el portafolios, puesto que hay una etapa de selección, otra de reflexión y una última de proyección y los elementos que hay que incorporar a cada momento son de diferente talante (criterios para escoger trabajos, formulación de tareas, fijación de metas futuras, etc.), aunque todo tenga que enlazar con la materia de estudio. De todos modos, lo que resulta claro es que los diferentes contenidos han de constituir evidencias del conocimiento que se ha ido construyendo, de las estrategias empleadas y de la actitud para seguir aprendiendo.

2.2.3.2. Organización

En el marco del buen desempeño docente se denomina a la organización como enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

La organización del proceso de enseñanza - aprendizaje se realiza en función de las necesidades de los educandos. En esta etapa del proceso se ordenan, los objetivos, éstos se relacionan con los contenidos, estrategias, los recursos para los aprendizajes necesarios y el logro de los objetivos educacionales.

2.2.3.2.1. Ambientes de aprendizaje

Según Raichvarg (1994), la palabra “ambiente” data de 1921, y fue introducida por los geógrafos que consideraban que la palabra “medio” era insuficiente para dar cuenta de la acción de los seres humanos

sobre su medio. El ambiente se deriva de la interacción del hombre con el entorno natural que lo rodea. Se trata de una concepción activa que involucra al ser humano y por tanto involucra acciones pedagógicas en las que, quienes aprenden, están en condiciones de reflexionar sobre su propia acción y sobre las de otros, en relación con el ambiente.

El ambiente es concebido como construcción diaria, reflexión cotidiana, singularidad permanente que asegure la diversidad y con ella la riqueza de la vida en relación OSPINA (1999). La expresión ambiente educativo induce a pensar el ambiente como sujeto que actúa con el ser humano y lo transforma. De allí se deriva que educa la ciudad (la ciudad educadora) Naranjo y Torres (1996), la calle, la escuela, la familia, el barrio y los grupos de pares, entre otros. Reflexionar sobre ambientes educativos para el sano desarrollo de los sujetos convoca a concebir un gran tejido construido, con el fin específico de aprender y educarse.

Otra de las nociones de ambiente educativo remite al escenario donde existen y se desarrollan condiciones favorables de aprendizaje. Un espacio y un tiempo en movimiento, donde los participantes desarrollan capacidades, competencias, habilidades y valores (Centro de Educación en Apoyo a la Producción y al Medio Ambiente. A. C. CEP Parras, México). Para los realizadores de experiencias comunitarias dirigidas a generar ambientes educativos, se plantean dos componentes en todo ambiente educativo: los desafíos y las identidades. Los desafíos, entendidos como los retos y las provocaciones que se generan desde las iniciativas propias o las incorporadas por promotores, educadores y facilitadores, entre otros. Son desafíos en tanto son significativos para el

grupo o la persona que los enfrenta, y con la menor intervención de agentes externos. Los desafíos educativos fortalecen un proceso de autonomía en el grupo y propician el desarrollo de los valores. Los ambientes educativos también están signados por la identidad, pues la gestión de las identidades y lo cultural propio es la posibilidad de creación de relaciones de solidaridad, comprensión y apoyo mutuo e interacción social. El ambiente educativo no se limita a las condiciones materiales necesarias para la implementación del currículo, cualquiera que sea su concepción, o a las relaciones interpersonales básicas entre maestros y alumnos. Por el contrario, se insta en las dinámicas que constituyen los procesos educativos y que involucran acciones, experiencias vivencias por cada uno de los participantes; actitudes, condiciones materiales y socio afectivo, múltiples relaciones con el entorno y la infraestructura necesaria para la concreción de los propósitos culturales que se hacen explícitos en toda propuesta educativa.

Un ambiente de aprendizaje es un espacio en el que los estudiantes interactúan, bajo condiciones y circunstancias físicas, humanas, sociales y culturales propicias, para generar experiencias de aprendizaje significativo y con sentido. Dichas experiencias son el resultado de actividades y dinámicas propuestas, acompañadas y orientadas por un docente.

Específicamente, en el marco del desarrollo de competencias, un ambiente de aprendizaje se encamina a la construcción y apropiación de un saber que pueda ser aplicado en las diferentes situaciones que se le

presenten a un individuo en la vida y las diversas acciones que este puede realizar en la sociedad.

Este ambiente debe, por una parte, fomentar el aprendizaje autónomo, dando lugar a que los sujetos asuman la responsabilidad de su propio proceso de aprendizaje, por otra parte, generar espacios de interacción entre los estudiantes en los cuales el aprendizaje se construya conjuntamente de manera que se enriquezca la producción de saberes con el trabajo colaborativo y se reconozca la importancia de coordinar las acciones y pensamientos con los demás.

En efecto, el autor del presente trabajo asume que es muy importante el ambiente de aprendizaje cuando los docentes mantienen una comunicación agradable con los estudiantes, respeto, confianza y se actúa con justicia en la solución de problemas que le competen, presentados en el ambiente escolar.

2.2.3.3. Ejecución

Corresponde al dominio II del marco del buen desempeño docente Minedu (2013), comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los

aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

En la etapa de ejecución como su nombre lo indica se ponen en funcionamiento cada uno de los componentes curriculares. Aquí el docente debe interrelacionar cada componente en función de los educandos que deben constituirse en el centro de atención del proceso de enseñanza - aprendizaje.

2.2.3.3.1. Motivación

Es el punto de partida de la clase, siendo la base de todo su desarrollo, tiene el propósito de disponer el ánimo de los estudiantes para el aprendizaje. En el trabajo de investigación se considera que la motivación es permanente propicia la curiosidad y el deseo de aprender, hace interesante la asignatura.

2.2.3.3.2. Estrategias, métodos y técnicas

Está referido al desarrollo de la sesión de aprendizaje reconociendo que toda aula es heterogénea, que los estudiantes son diferentes entre sí y que no podemos eludir trabajar reconociendo esas diferencias, lo que supone conocer y valorar las propias características de nuestros estudiantes; hacer uso de diversas estrategias y herramientas para el proceso de enseñanza- aprendizaje, Minedu (2013).

Se considera en el presente trabajo los siguientes índices:

.Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.

.Promueve el autodidactismo y la investigación

.Promueve actividades participativas que me permiten colaborar con mis compañeros con una actitud positiva.

- .Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes.
- .Explica de manera clara los contenidos de la asignatura
- .Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.
- .Usa materiales elaborados a partir de recursos de la zona para el desarrollo de los aprendizajes.
- .Promueve los conocimientos y prácticas interculturales para los aprendizajes.
- .Demuestra dominio de los contenidos que imparte

2.2.3.3.3. Gestión del curso

Esta referido a la puntualidad del docente, a la contribución de la conservación del medio ambiente y a brindar ayuda académica a los estudiantes.

2.2.3.4. Evaluación

Todas las etapas descritas, deberán ser controladas y evaluadas para retroalimentar constantemente el proceso y formular las correcciones de ser necesarias. En el proceso de control y evaluación, no sólo se evalúa al docente, se evalúa la actuación del alumno y la eficacia de los demás elementos del currículo.

2.2.3.4.1. Satisfacción general

En la investigación está referido a comunicar a los padres de familia los resultados obtenidos por los estudiantes, y a la apreciación que tienen sobre los docentes.

2.2.4. Liderazgo directivo y el desempeño docente

El estilo de liderazgo en las organizaciones educativas debe caracterizarse por la búsqueda constante del desempeño más eficiente

del líder, puesto que de los líderes educativos se espera mucho: “que sean gestores de la eficiencia organizacional, la alta productividad, la estabilidad organizacional, el bienestar de los subordinados y el bienestar social” Nash (1998). Los líderes articulan una visión e inspiran a sus seguidores Adair (1990). El líder influye a sus seguidores y también es influido Bennis (1985).

El rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores. Los directores se han preocupado más por asuntos administrativos, mientras el trabajo de apoyo pedagógico se vincula más a los jefes técnicos pedagógicos Stephen (2010).

Los directivos cuentan con el marco legal, que le confiere poder, para mover a los trabajadores de la educación, hacia el trabajo de cada cual, según los planes y proyectos que se están ejecutando; pero, los medios legales, las normas y los demás instrumentos formales, propias del sistema burocrático del país, no es suficiente, para hacer que los docentes trabajen cada vez mejor. Son necesarios otros recursos de tipo ético, moral, psicológico, filosófico, carismático que sólo lo tiene el líder. El grupo humano movido por un líder, realiza sus labores con mucha voluntad de hacer cada vez mejor las cosas y con bastante entusiasmo, inspirados en la mística y estilo de su líder. No se puede concebir a un líder, si no tiene seguidores, motivados por su carisma y estilo.

El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las relaciones humanas dentro del campo organizacional. Para Chiavenato (1989), "el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos". En este sentido hay algunos factores fundamentales que el Director de una Institución Educativa debe considerar para lograr el normal desarrollo de las relaciones humanas con el personal docente. Entre ellos la fe en sí mismo y la fe en los demás. Tener plena confianza en su propio valor y en el de sus colaboradores.

Debe comprender que no todos sus colaboradores son iguales. Cada cual tiene sus excelencias y limitaciones. Debe aceptar las diferencias ayudando a quienes más necesitan y estimulando en todo momento la labor de aquellos que cumplen sus obligaciones con honestidad. Debe mantener un ambiente cordial. Propiciar el desarrollo de sincero compañerismo. No alterarse por las observaciones y críticas de algún miembro del plantel cuando estas son constructivas y oportunas. No hacer distinciones o preferencias a unos, pueden incomodar a otros. Todos tienen derecho a ser tratados como seres humanos completos, las buenas relaciones humanas son importantes, en una Institución Educativa porque permite el ejercicio diplomático de la autoridad a través del mando; fomenta el buen clima institucional que es requisito indispensable para el trabajo mancomunado y entusiasta; eleva la moral de los trabajadores y su identificación con los objetivos institucionales.

En la presente investigación, de acuerdo a la teoría que se toma como

fuerza, se asume que el liderazgo transformacional es importante para que el docente se desempeñe adecuadamente es decir, el líder transforma una visión en realidad y motiva a los docentes para trascender sus intereses personales por el bien del grupo; se preocupa por su propia capacitación y perfeccionamiento constante enriqueciendo sus niveles de aprendizaje y tiene relación con los valores, estándares éticos y metas a largo plazo.

En cuanto se refiere al desempeño docente se asume que un buen desempeño docente depende de una planificación, organización, ejecución y evaluación de los aprendizajes y sobre todo del cambio de actitud y compromiso de los docentes con los estudiantes para brindar un servicio de calidad acorde a las exigencias de la sociedad.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

2.3.1. Administración

Función de los gerentes que consiste en alcanzar las metas organizacionales en forma adecuada y eficiente, planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos.

Mary Parker Follett, una estudiosa de la administración de principios del siglo XX, definió la administración como “el arte de hacer cosas por medio de las personas”.

En las tendencias y temas actuales de la Administración se considera el Servicio al cliente, innovación, diversidad de la fuerza de trabajo, espíritu emprendedor, administración del conocimiento y el aprendizaje organizacional, Administración de la calidad, globalización, administración en un mundo de comercio electrónico y la ética.

2.3.2. Autoridad

La autoridad es una forma de poder o como otros dicen, es un tipo de poder. Esto quiere decir que el poder es mucho más amplio que la autoridad. La autoridad se adquiere al ocupar un puesto directivo dentro de la estructura de una organización formal. Al ocupar un puesto directivo, se adquiere un determinado poder (poder legal), otorgado por el derecho constitucional o sistema legal imperante, que origina la existencia de la Institución Educativa.

el concepto de autoridad hace referencia a una potestad que logra alguien, a un líder legítimo y a alguien que obtiene poderes o facultades sobre un grupo de personas. Por lo general, permite nombrar a quienes gobiernan un país o región y tienen, por imposición o voluntad popular, voz de mando.

La autoridad, según se desprende de sus definiciones teóricas, describe además el prestigio que ha cosechado, a través de los años, un individuo u organización a raíz de su calidad, su preparación o a la importancia alcanzada en un determinado plano.

2.3.3. Desempeño docente

Cumplimiento de las obligaciones inherentes a la función docente. Son aquellas acciones o comportamientos observados en los docentes que son relevantes para los objetivos de la Institución Educativa, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución al aprendizaje de los alumnos y el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

2.3.4. Dirección

La dirección es un proceso racional y sistémico de ejercicio de autoridad, para coordinar, según los planes y proyectos previstos, los esfuerzos de los trabajadores, liderándolos, fomentando buenas relaciones, motivándolos, implementándolos según la necesidad laboral de cada uno, con la finalidad de lograr los objetivos y metas, con eficiencia y eficacia. El proceso de coordinación, que es la tarea principal de toda autoridad, tiene como instrumento imprescindible, la comunicación institucional.

2.3.5. Estilos de liderazgo

Consiste en las distintas conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr los objetivos. Dentro de esta clasificación tenemos a los líderes transformacionales, transaccionales y permisivos liberales o Laissez Faire

2.3.6. Influencia

Acción y efecto de influir. Poder, valimiento o autoridad de una persona.

Persona con poder o autoridad con cuya intervención se puede obtener una ventaja, favor o beneficio.

2.3.7. Líder

Persona que genera con su trabajo y ejemplo conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización. El líder tiene autoridad personal y/o funcional, el líder autentico se domina así mismo, en esa medida genera en sí y en los demás ingenio, creatividad, iniciativa, disciplina, laboriosidad, y entusiasmo; en suma una cultura de calidad.

2.3.8. Liderazgo

El liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito en las metas organizacionales de una Institución Educativa.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Otras definiciones son: “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”.

2.3.9. Eficacia

Virtud, actividad, fuerza y poder para obrar. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. La eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

2.3.10. Eficiencia

Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

2.3.11. Motivación

Es el impulso, deseo, necesidad, emoción o fuerza que activa o dirige el comportamiento hacia metas.

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se

descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Otros autores definen la motivación como la raíz dinámica del comportamiento; es decir, los factores o determinantes internos que incitan a una acción. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

2.3.12. Liberal o Laissez-Faire

Dentro de los tipos de liderazgo, uno de los más reconocidos es el liderazgo laissez faire, un tipo de liderazgo más liberal en que el líder tiene un papel pasivo y son los trabajadores los que tienen un mayor poder de decisión.

2.3.13. Transformacional

El liderazgo transformacional es un proceso que cambia y transforma a los individuos. Tiene una relación con valores, estándares éticos y metas a largo plazo; involucra valorar las motivaciones de los seguidores, satisfacer sus necesidades y tratarlos como seres humanos completos; además es el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo en forma efectiva.

El liderazgo transformacional entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modificando sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización

2.3.14. Transaccional

Basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Este tipo de liderazgo cuando es bien aplicado, consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Política transaccional del líder es motivar a los seguidores para intercambiar con ellos premios para un rendimiento de servicios.

El líder transaccional se acerca a los seguidores para negociar lo que se espera de ellos, y lo que recibirán a cambio. La teoría transaccional de liderazgo considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basadas en una serie de transacciones con una connotación de costo-beneficio.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación según su propósito es de **tipo básico** por que los resultados, según Álvarez (2003), servirán para incrementar los conocimientos existentes acerca de las variables de estudio y sus relaciones.

Por su parte Carrasco (2006), sostiene que la investigación básica es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos sólo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad.

De acuerdo a la naturaleza del problema es Descriptivo de correlación causa y efecto, para Ary et. al (1982), señala que los estudios correlacionales son un tipo de investigación descriptivo que se usa comúnmente y que trata de determinar el grado de la relación existente entre las variables. Permiten indagar hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de las alteraciones de otra. La magnitud de la **relación se calcula mediante un coeficiente de correlación.**

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Corresponde al diseño no experimental transaccional y al nivel de investigación descriptivo de correlación causa y efecto cuyo esquema se expresa en el siguiente modelo:

$$Y = f(X) \quad \text{Donde:}$$

Y = Desempeño docente

X = Estilo de liderazgo directivo

f = Función.

Este diseño significa que el estilo de liderazgo directivo (X) tiene sus implicancias en el desempeño docente (Y). En términos matemáticos se debe leer que la "Y" es una función de la "X", lo que significa que el desempeño docente depende del estilo de liderazgo directivo. En este sentido se quiere probar la verdad de la hipótesis que se plantea.

3.3. POBLACIÓN DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación la población de estudio seleccionada lo conformaron docentes y alumnos de las 03 instituciones educativas secundarias estatales de la ciudad de llave.

CUADRO 1

POBLACIÓN Y MUESTRA DE LOS DIRECTORES Y PERSONAL DOCENTE

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	DIRECTORES			PERSONAL DOCENTE		
	Población	%	Muestra	Población	%	Muestra
I.E.S. "JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI"	1	100	1	80	100	80
I.E.S. "NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN"	1	100	1	71	100	71
I.E.S. "TÉCNICO INDUSTRIAL"	1	100	1	53	100	53
TOTAL	3	100	3	204	100	204

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a datos estadísticos de la Ugel El Collao 2013

CUADRO 2

POBLACIÓN DE ESTUDIANTES EN LAS I.E.S. POR GRADOS

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	POBLACIÓN					TOTAL
	1°	2°	3°	4°	5°	
I.E.S. "JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI"	215	221	251	217	240	1144
I.E.S. "NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN"	430	422	388	321	411	1972
I.E.S. "TÉCNICO INDUSTRIAL"	186	209	194	187	169	945
TOTAL						4061

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a datos estadísticos de la Ugel El Collao 2013

3.4. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la muestra se tomó una parte representativa de la población por muestreo probabilístico aleatorio proporcional. De esta forma todos los integrantes de la población tuvieron la posibilidad de ser seleccionados y se estratificó proporcionalmente en grados para que cada uno tenga la probabilidad de integrar la muestra y se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

Z = nivel de confianza.

p = variabilidad positiva (probabilidad de éxito).

q = variabilidad negativa (probabilidad de fracaso).

N = tamaño de la población.

e = precisión o error.

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(4061)}{(4061)(0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5)(0,5)} = 351$$

Según Palomino (1997), indica, que para determinar el tamaño de estrato se realiza la distribución proporcional de cada estrato basándose en el tamaño de la muestra, aplicando la fórmula del repartimiento proporcional simple

$$n_e = \frac{n_i \cdot n}{N}$$

$$\text{IES "José Carlos Mariátegui"} \quad n_e = \frac{1144 \times 351}{4061} = 99$$

$$\text{IES "Nuestra Señora del Carmen"} \quad n_e = \frac{1972 \times 351}{4061} = 170$$

$$\text{IES "Técnico Industrial"} \quad n_e = \frac{945 \times 351}{4061} = 82$$

CUADRO 3

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE LOS ESTUDIANTES POR GRADOS EN LAS I.E.S DE ILAVE 2013

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	MUESTRA					TOTAL
	1°	2°	3°	4°	5°	
I.E.S. "JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI"	18	19	22	19	21	99
I.E.S. "NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN"	37	36	34	28	35	170
I.E.S. "TÉCNICO INDUSTRIAL"	16	18	17	16	15	82
TOTAL						351

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a datos estadísticos de la Ugel El Collao 2013

3.5. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para recabar los datos requeridos en función de los objetivos de la presente investigación, los procedimientos fueron los siguientes:

Primero: Se solicitó permiso a las autoridades de las instituciones educativas para que accedan a la investigación prevista.

Segundo: Para aplicar las encuestas correspondientes se coordinó con los directivos y docentes de las instituciones consideradas.

Tercero: En el presente estudio participaron 164 docentes (muestra no probabilística) y 351 estudiantes a través del muestreo probabilístico cuyo nivel de confianza es de 1,96% y tasa de error 0,05.

Con la finalidad de conocer el estilo de liderazgo que predomina en los directores de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilave que, fueron tomados de Bass y Avolio (anexo 1), se aplicó una encuesta tipo cuestionario a 164 docentes que estuvieron presentes en la encuesta: 66 de la IES "José Carlos Mariátegui", 58 de la IES "Nuestra Señora del Carmen" y 40 de la IES "Técnico Industrial" de los 204 docentes que constituyeron la población de estudio.

El estilo de liderazgo del Director es la variable independiente en la presente investigación y para ello se determinaron 09 indicadores de medición, 05 relacionado al estilo transformacional: influencia idealizada atribuida y conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada; para el estilo transaccional se consideraron la recompensa contingente, dirección por excepción activa y para el estilo Laissez-faire se considero la dirección por excepción pasiva y laissez-faire. Considerando los indicadores se elaboró el cuestionario de 36 preguntas dirigido a los docentes. En el cuestionario cada índice se convierte en una pregunta y cada pregunta tiene cuatro alternativas siempre (4), casi siempre (3), a veces (2) y nunca (1). De igual manera se les hizo entrega a 351 estudiantes de 1° a 5° una

escala de evaluación para identificar el desempeño de los docentes que fue validado por el método de "juicio de expertos"(anexo 2): 99 de la IES "José Carlos Mariátegui", 170 de la IES "Nuestra Señora del Carmen" y 82 de la IES "Técnico Industrial" que representa la muestra., en ella contienen indicadores señalados en la operacionalización de variables como: Documentación, ambientes de aprendizaje; motivación; estrategias, métodos y técnicas; gestión del curso y satisfacción general. En total fueron 30 preguntas recopiladas a través de una escala de evaluación con alternativas tipo escala de Lickert, que fue respondida por los estudiantes de las instituciones educativas de la ciudad de llave. en cada una de ellas se les indicó a los estudiantes que debían escribir una X en una de las alternativas nunca (malo), a veces (regular), casi siempre (bueno), siempre (muy bueno), luego los datos recolectados se organizaron por instituciones educativas para la respectiva tabulación. Con el fin de analizar e interpretar los datos recogidos a través de la encuesta, fue necesario elaborar un cuadro de distribución de frecuencias

Cuarto: Los directores de las instituciones educativas emitieron una constancia de haber aplicado los instrumentos de investigación a solicitud verbal de la interesada.

3.6. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El estudio es una investigación de campo y se basa en la recopilación de datos primarios, que se obtiene directamente de la realidad, se utilizó el método científico y la técnica de la encuesta. En relación a la técnica, Sabino (1986), parte de la siguiente premisa, "si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es

preguntárselo a ellos".

En el marco de la técnica de la encuesta, se diseñaron dos (2) cuestionarios, uno aplicado a los docentes para evaluar al estrato A, constituido por directores, (Anexo 1). El otro aplicado a los estudiantes para evaluar al estrato B, denominado personal docente y constituido por los educadores que laboran en las IES de la ciudad de llave (Anexo 2). Según Sabino (1986), "la ventaja principal del cuestionario radica en la gran economía de tiempo y del personal que implica, ya que los cuestionarios pueden dejarse en el lugar apropiado o pueden administrarse en grupos reunidos al efecto".

El propósito de los cuestionarios fue recopilar la información requerida en el estudio, sobre el estilo de liderazgo directivo y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave.

Los instrumentos se caracterizaron por ser formales y estructurados, constan de una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, en esta sección se describe ampliamente el propósito de las encuestas y se señalan las recomendaciones que han de seguir los encuestados para que los datos suministrados fueran objetivos y veraces.

El instrumento 1 fue estructurado y aplicado al personal docente. El propósito fundamental de este cuestionario fue, que los docentes realicen una exhaustiva evaluación sobre la labor que el Director viene realizando utilizando determinado estilo de liderazgo en las instituciones mencionadas.

El propósito fue recabar información vinculada directamente con las variables en estudio. La misma constó de (36) ítems referentes a los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, liberal o laissez faire. Las

respuestas contienen cuatro categorías verbales que se encuentra en el cuadro 4.

El instrumento 2 (Escala de evaluación), estuvo dirigido a los estudiantes. El propósito del instrumento fue que los estudiantes realicen una objetiva evaluación del desempeño de los docentes, desde la perspectiva pedagógica. Los ítems están relacionados a los indicadores señalados en las variables en estudio.

La característica fundamental de estos ítems es que las respuestas se delimitaron en una escala tipo Likert, que según Hernández (2003), consiste "en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra".

La escala de los cuestionarios en referencia, contiene cuatro (4) categorías verbales en la cual la respuesta debe concentrarse, en el cuadro 4 nos señala dichas categorías y la interpretación de resultados, tal como se puede observar.

CUADRO 4

CATEGORIZACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT

Categoría Verbal	Interpretación de resultados desempeño docente	Interpretación de resultados estilos de liderazgo (Valoración)
Siempre	Muy bueno	4
Casi siempre	Bueno	3
A veces	Regular	2
Nunca	Malo	1

Fuente: Bavaresco (1994)

Notas: En base a la matriz de investigación.

Validez y Confiabilidad.

La validación del instrumento aplicado para el desempeño docente, como la

determinación de la capacidad del cuestionario para medir las cualidades para la cual fue construido, se realizó mediante el método de "Juicio de expertos". Para este procedimiento se seleccionó a docentes expertos y con experiencia en investigación:

. Dr. Arturo POMA PÁEZ (Administración Educativa)

. Dr. Felipe GUTIERREZ OSCO

. Dr. Bernabé CANQUI FLORES validación y estadística

Los expertos llenaron una ficha de validación de instrumento de investigación considerando los siguientes aspectos: claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología, oportunidad y para el estilo de liderazgo se aplicó la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X de Bass (1997).

3.7. PLAN DE TRATAMIENTO DE DATOS

Con la información obtenida se elaboraron cuadros estadísticos mediante el sistema de tabulación SPSS 20 en español. El análisis de distribución porcentual fue el estadístico utilizado por objetivos para identificar el estilo de liderazgo que más predomina en los directores y para obtener el nivel del desempeño docente; para comprobar la verdad o falsedad de la hipótesis planteada, se aplicó el siguiente diseño estadístico: Chi Cuadrado (X^2).

La aplicación de este diseño estadístico implica la consideración de los siguientes pasos y elementos:

a) Hipótesis estadística:

Ha: El estilo de liderazgo directivo que predomina en los directores influye directamente en el desempeño docente en las instituciones

educativas secundarias de la ciudad de llave durante el año 2013.

b) El estilo de liderazgo directivo que predomina en los directores NO influye directamente en el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave durante el año 2013.

c) Determinación del margen de error:

$\alpha = 0,05$ y grados de libertad $(r-1)(c-1)$

$$(4-1)(3-1) = 6$$

Donde:

r = Número de filas

c = Número de columnas

c) Aplicación de la fórmula:

$$\chi_c^2 = \sum_{i=1}^{k=1} \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde:

χ_c^2 = Chi cuadrado calculada

f_e = Frecuencias esperadas

f_o = Frecuencia observadas

K = Cantidad de frecuencias observadas y esperadas

i = Codificación de cada una de las observaciones

d) Regla de decisión:

Si el valor de Chi cuadrado calculado es superior al valor de (χ^2)

Chi cuadrado tabulado, se asume que la hipótesis de investigación es cierta, de lo contrario se da por cierta a la hipótesis nula H_0 .

3.8. PLAN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Los datos recopilados en la primera etapa son procesados y organizados por índices, indicadores, dimensiones y finalmente en variables a través de tablas de distribución de frecuencias, para realizar el análisis se utilizó la estadística descriptiva para cada variable en forma aislada.

En la segunda etapa, dada la naturaleza de la investigación se utilizó la estadística inferencial como la Chi cuadrado mediante software SPSS 20 español.

Para el análisis correspondiente se usó las técnicas descriptivas e inferenciales, éstas permitieron realizar una correlación causa - efecto a la población en estudio sobre la base de los estratos muestrales. Luego del análisis y la interpretación de los resultados se derivaron las conclusiones y en función de éstas las recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO QUE PREDOMINA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE ILAVE.

Se aplicó una encuesta tipo cuestionario a los docentes de las tres instituciones educativas que constituyen la población de estudio, con la finalidad de conocer el estilo de liderazgo que predomina en los directores de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilave.

En la presente investigación la variable independiente es el estilo de liderazgo del Director y para ello se determinaron 09 indicadores de medición, 05 relacionados al liderazgo transformacional, 02 referidos a liderazgo transaccional y 02 al liderazgo Laissez-faire. Considerando los nueve indicadores se elaboró el cuestionario de 36 preguntas dirigido a los docentes. En el cuestionario cada índice se convierte en una pregunta y cada pregunta tiene cuatro alternativas.

Con el fin de analizar e interpretar los datos recogidos a través de la encuesta,

fue necesario elaborar un cuadro de distribución de frecuencias.

CUADRO 5

RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS DOCENTES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA IES "JOSE CARLOS MARIATEGUI"- ILAVE – 2013

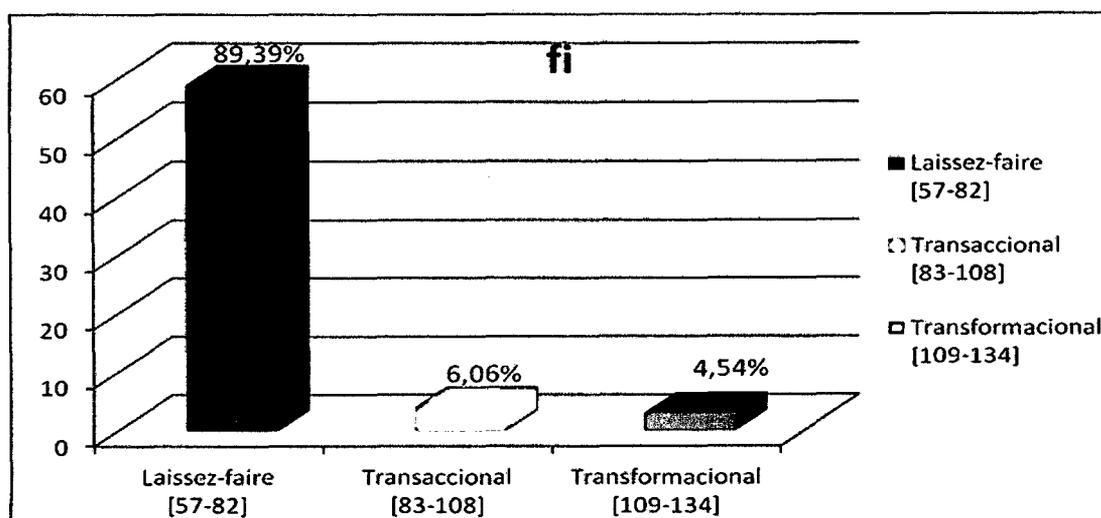
Alternativas	fi	Fi	hi %	Hi %
Laissez-faire [57-82]	59	59	89,39	89,39
Transaccional [83-108]	4	63	6,06	95,45
Transformacional [109-134]	3	66	4,54	100,00
Total	66		100,00	

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 1 aplicado a los docentes. Anexo 7

FIGURA 1

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA IES "JOSE CARLOS MARIATEGUI"-ILAVE – 2013



Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 1 aplicado a los docentes. Anexo 7

De acuerdo a los datos observados en el cuadro 5, se puede señalar que en la IES "José Carlos Mariátegui", predominó el estilo de liderazgo Laissez-faire que corresponde al 89,39%, y consiste en que el Director evita involucrarse cuando surge

un tema importante y tomar decisiones, está ausente cuando se le necesita, dilata las respuestas a cuestiones urgentes y que esto se refleje en el desempeño de sus subordinados, en este caso los docentes.

En la actualidad el objetivo de los directivos es mejorar los aprendizajes de los estudiantes teniendo un clima escolar favorable al logro de los aprendizajes, el liderazgo Laissez-faire se caracteriza porque los directores dejan las cosas como están y sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios, evitan tomar decisiones y verse implicados en asuntos importantes en síntesis dejan de hacer, dejan pasar.

Este tipo de liderazgo directivo resalta, debido a que los docentes encuestados, en su mayoría, señalaron que: (anexo 3)

- En la influencia idealizada conductual el Director a veces habla optimistamente sobre el futuro así manifestaron el 83,3% de docentes encuestados.
- En lo referido a la recompensa contingente el 87,9% señalan que a veces el Director aclara lo que uno puede esperar cuando son alcanzadas las metas de desempeño.
- Con respecto a la dirección por excepción activa el 86,4% de docentes manifiestan que a veces mantienen un seguimiento a los errores.
- En la dirección por excepción pasiva señalaron que el Director casi siempre espera que las cosas salgan mal antes de actuar. El porcentaje de docentes que mencionaron es de 72,7%.
- En el indicador Laissez-faire con respecto al Director manifestaron: Que casi siempre el Director está ausente cuando se le necesita 71,2%, el 71,2% señala que siempre evita tomar decisiones y 68,2% señala que siempre dilata la respuesta a cuestiones urgentes.

En conclusión el estilo de liderazgo directivo que predominó es el Laissez-faire, estos líderes se caracterizan por dejar las cosas como están, evitan tomar decisiones y verse implicados en asuntos importantes, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios

CUADRO 6

RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS DOCENTES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA IES “NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN” ILAVE – 2013

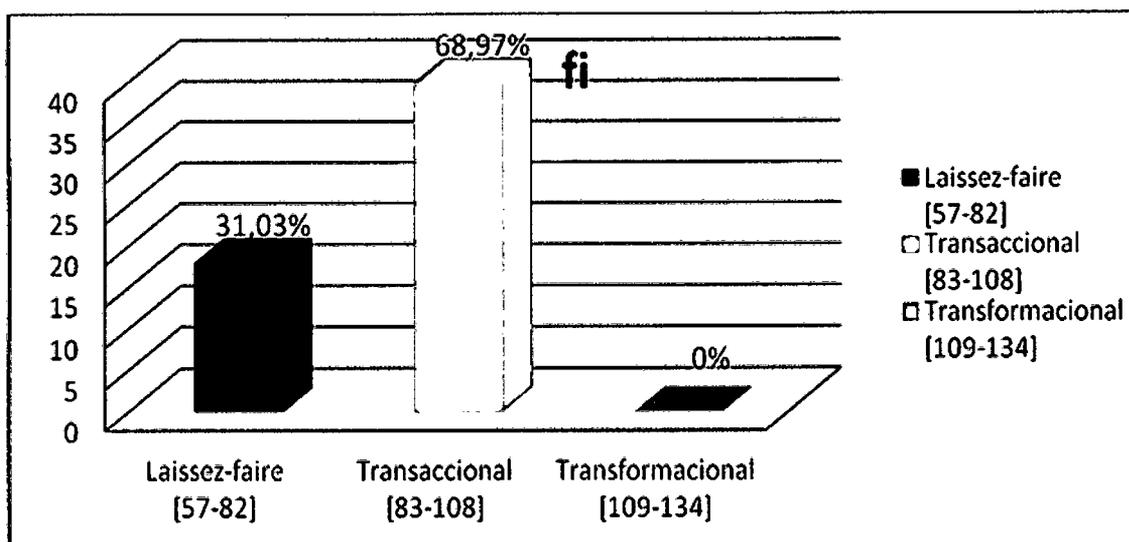
Alternativas	fi	Fi	hi %	Hi %
Laissez-faire [57-82]	18	18	31,03	31,03
Transaccional [83-108]	40	58	68,97	100,00
Transformacional [109-134]	00	58	00,00	100,00
Total	58		100,00	

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 1 aplicado a los docentes. Anexo 8

FIGURA 2

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA IES “NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN”- ILAVE – 2013



Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 1 aplicado a los docentes. Anexo 8

En el Cuadro 6 se evidencia que en la IES "Nuestra Señora del Carmen", existe un tipo de liderazgo denominado transaccional de manera categórica, el 68,97% de docentes resaltó esta forma de liderazgo en la conducción de la IE. Este estilo de liderazgo se caracteriza por la motivación del líder hacia los seguidores, para intercambiar con ellos estímulos y premios para conseguir buenos resultados en la tarea asignada.

De los docentes encuestados, se obtiene los siguientes resultados: (anexo 4).

- En lo referente a motivación inspiracional el 89,7% de encuestados señaló que el Director a veces habla optimistamente sobre el futuro.
- Con respecto a la consideración individualizada, el 86,2% mencionó que a veces trata como un individuo y no solo como miembro de grupo.
- En lo referido a recompensa contingente, el 65,5% de docentes encuestados sostuvieron que el Director a veces aclara lo que uno espera recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño, el 55,2 % manifestó que a veces me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos y expresa satisfacción cuando cumpla con las expectativas.
- Acerca de la dirección por excepción activa, el 70,7% de los docentes sostuvieron que focaliza la atención en irregularidades, errores excepciones y desviaciones de los estándares.
- En influencia idealizada atribuida a veces me inculca orgullo por estar asociado con él (67,2%) y actúa en forma que construye mi respeto hacia él (63,8%).
- Referido a influencia idealizada conductual nunca enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo (60,3%) y a veces habla sobre sus valores y creencias más importantes.

En conclusión el estilo de liderazgo que predominó en esta institución es el

transaccional, debido a que el director intercambia estímulos y premios para conseguir buenos resultados en la tarea asignada.

CUADRO 7

RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS DOCENTES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA IES "TÉCNICO INDUSTRIAL" DE LA CIUDAD DE ILAVE. 2013

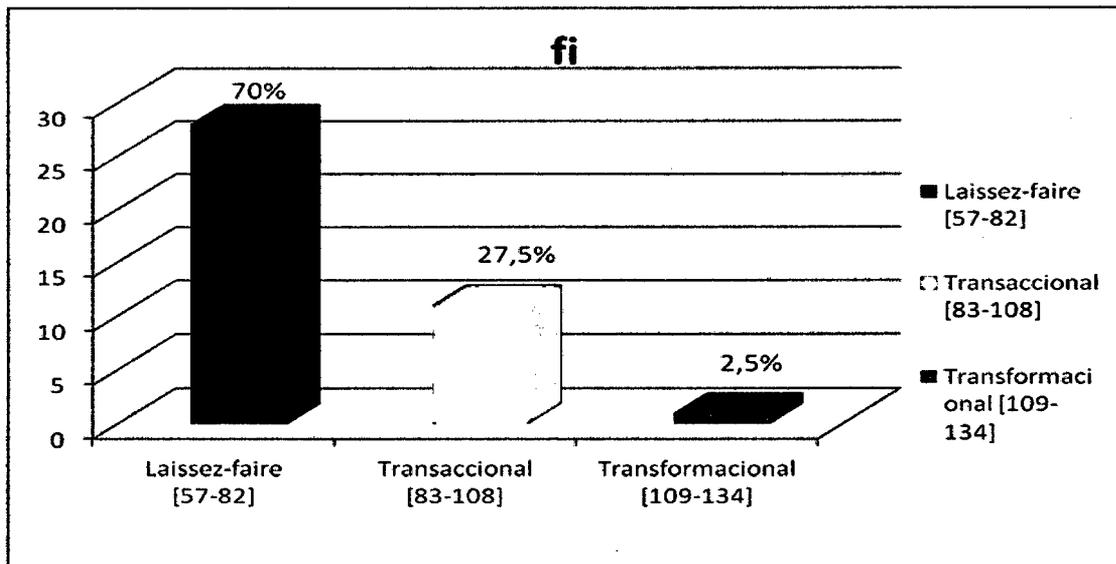
Alternativas	fi	Fi	hi %	Hi %
Laissez-faire [57-82]	28	28	70,0	70,0
Transaccional [83-108]	11	39	27,5	97,5
Transformacional [109-134]	01	40	2,5	100,00
Total	40		100,00	

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 1 aplicado a los docentes. Anexo 9

FIGURA 3

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA IES "TÉCNICO INDUSTRIAL" DE LA CIUDAD DE ILAVE. 2013



Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 1 aplicado a los docentes. Anexo 9

En el cuadro precedente se puede observar que en la IES "Técnico Industrial", de la ciudad de llave, predominó el estilo de liderazgo Laissez-faire, que corresponde al 70% de docentes encuestados; en este estilo el líder muestra poca preocupación tanto por el grupo o por la tarea encomendada, proporciona información sólo cuando lo solicitan.

Este tipo de liderazgo directivo sobresale, debido a que, los docentes encuestados, en su mayoría, señalaron que: (anexo 5)

- Referente a la influencia idealizada atribuida, a veces me inculca orgullo por estar asociado con él. El porcentaje de docentes que mencionaron este aspecto es de 80%.
- El 65% de docentes señalaron que a veces el Director habla optimistamente sobre el futuro.
- En la dirección por excepción activa, a veces focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares esta afirmación corresponde al 77,5% de docentes encuestados.
- En la dirección por excepción pasiva el Director siempre no interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios así señaló el 55% de docentes.
- En lo que se refiere al indicador Laissez-faire el 67,5 % de docentes manifestó que el Director siempre evita involucrarse cuando surge un tema importante y el 65% señaló que siempre dilata la respuesta a cuestiones urgentes.

En esta institución se practica el estilo de liderazgo Laissez-faire, es decir el estilo dejar de hacer o dejar pasar por lo que los directivos no demuestran compromiso con la institución, no les gusta involucrarse en los problemas solo intervienen cuando los problemas son graves, evaden sus responsabilidad.

CUADRO 8

RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS DOCENTES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2013

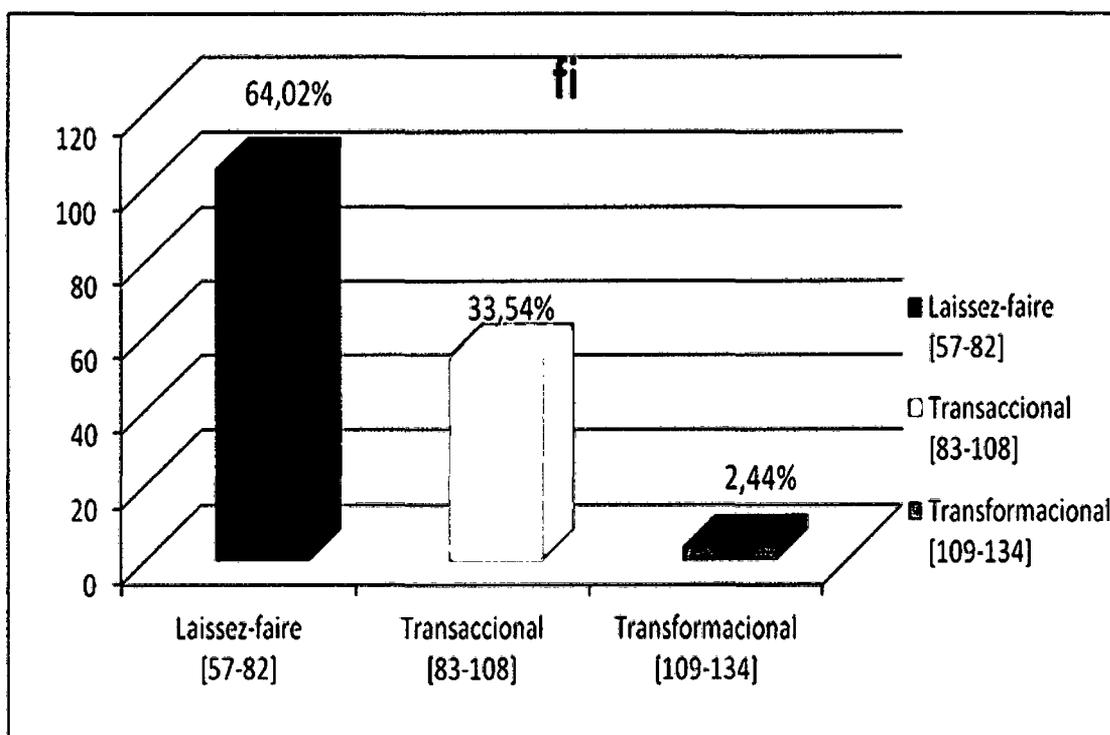
Alternativas	fi	Fi	hi %	Hi %
Laissez-faire [57-82]	105	105	64,02	64,02
Transaccional [83-108]	55	160	33,54	97,56
Transformacional [109-134]	04	164	2,44	100,00
Total	164		100,00	

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 1 aplicado a los docentes. Cuadro 5, 6, 7

FIGURA 4

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE ILAVE – 2013



Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 1 aplicado a los docentes. Cuadro 5, 6, 7

En el cuadro 8, se muestra el resumen de los resultados del estilo de liderazgo que más predominó en los directores de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave, donde el 64,02 % de docentes manifestó que el estilo predominante es el Laissez-faire, seguido del estilo transaccional con el 33,54% y por último el estilo transformacional con el 2,44% expresado también en los ítems: (anexo 6)

- En la motivación inspiracional, en la toma de decisiones el 81,1% de docentes sostuvieron que el Director a veces habla optimistamente sobre el futuro, notándose el pesimismo, a veces expresa en que las metas serán alcanzadas (54,9%) y articula una visión estimulante del futuro (55,5%).
- Respecto a la consideración individualizada, el 77,4% de los encuestados sostuvieron que a veces nos trata como un individuo y no sólo como un miembro de grupo.
- En cuanto a la dirección por excepción pasiva, el 66,5% consideraron que el Director siempre no interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios es decir espera que se agudice el problema para poder intervenir.
- En cuanto al indicador Laissez-faire, el 70,7% manifestaron que el Director siempre evita involucrarse cuando surge un tema importante y el 63,4% señalaron que siempre dilata la respuesta a cuestiones urgentes, es decir el Director es pasivo.
- El 67,7% manifiesta que a veces actúa en forma que construye mi respeto hacia él, y el 51,2% dice que a veces va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.
- Los directivos a veces hablan sobre sus valores y creencias más importantes dicha pregunta del cuestionario representa al 70,7% de docentes encuestados.

- Nunca considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones (44,5%), es decir toma decisiones sin previo análisis.
- En cuanto a la estimulación intelectual, a veces me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes (60,4%), raras veces sugiere formas de buscar como completar los requerimientos (59,8%) y busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas (51,8%).

Este tipo de liderazgo se caracteriza por que los directivos suelen dejar las cosas como están y sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios además señala aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes. El liderazgo Laissez-faire ha pasado a ocupar un sitio preocupante, en la forma de dirigir las instituciones educativas, por lo menos en dos de las tres IES de la ciudad de Ilave, aunque no hay un estilo único e invariable no todas las situaciones que ocurren dentro de un grupo son idénticas, ni tienen la misma naturaleza. Por ello los directores que desean actuar trazan un método que toma en cuenta la forma de participación de los docentes, sobre todo el Director en este estilo no interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios, espera que las cosas salgan mal antes de actuar, demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos, evita involucrarse cuando surge un tema importante, está ausente cuando se la necesita, evita tomar decisiones y dilata la respuesta a cuestiones urgentes.

4.2. EL NIVEL DE DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE ILAVE.

La variable dependiente (variable- efecto) en la presente investigación es el desempeño docente El propósito fue determinar el nivel de desempeño de los docentes que laboran en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de

llave. Se recogió información referente a los indicadores señalados en la operacionalización de variables como: Documentación, ambientes de aprendizaje; motivación; estrategias, métodos y técnicas; gestión del curso y satisfacción general.

Los datos fueron recopilados a través de un cuestionario con alternativas tipo escala de Lickert, que fue respondida por los estudiantes de las instituciones educativas de la ciudad de Ilave.

Para interpretar los resultados de esta variable se utilizó las categorías verbales de: siempre (muy bueno), casi siempre (bueno), a veces (regular), nunca (malo). Bavaresco (1994).

CUADRO 9

RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS ESTUDIANTES SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA IES "JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI" DE LA CIUDAD DE ILAVE. 2013

Indicadores	Malo Nunca	Regular A veces	Bueno Casi siempre	Muy bueno Siempre
1. Documentación	19	54	16	10
2. Ambientes de aprendizaje	10	57	25	7
3. Motivación	19	51	16	13
4. Estrategias, métodos y técnicas	16	53	26	4
5. Gestión del curso	15	59	15	10
6. Satisfacción general	15	48	34	2
Promedio	15	54	22	8

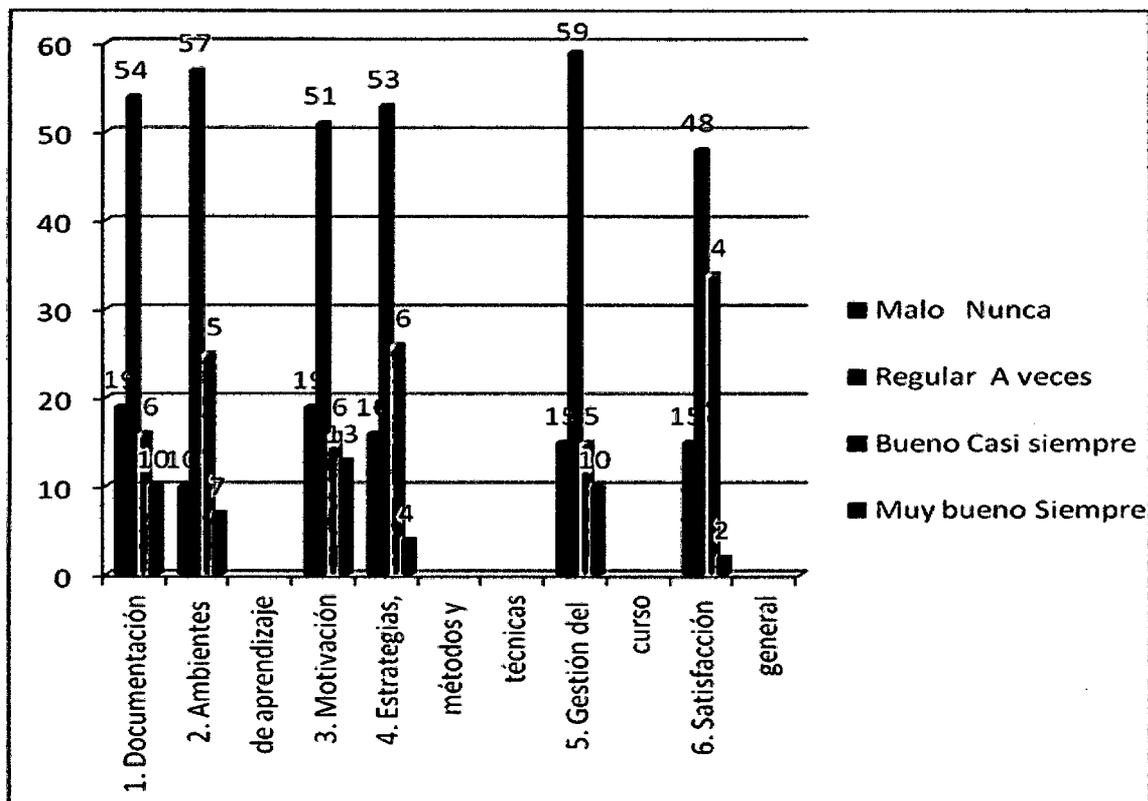
Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Anexo 10

FIGURA 5

DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES

DE LA IES "JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI" DE LA CIUDAD DE ILAVE. 2013



Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Anexo 10

CUADRO 10

DESEMPEÑO DOCENTE EN LA IES "JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI" ILAVE-2013

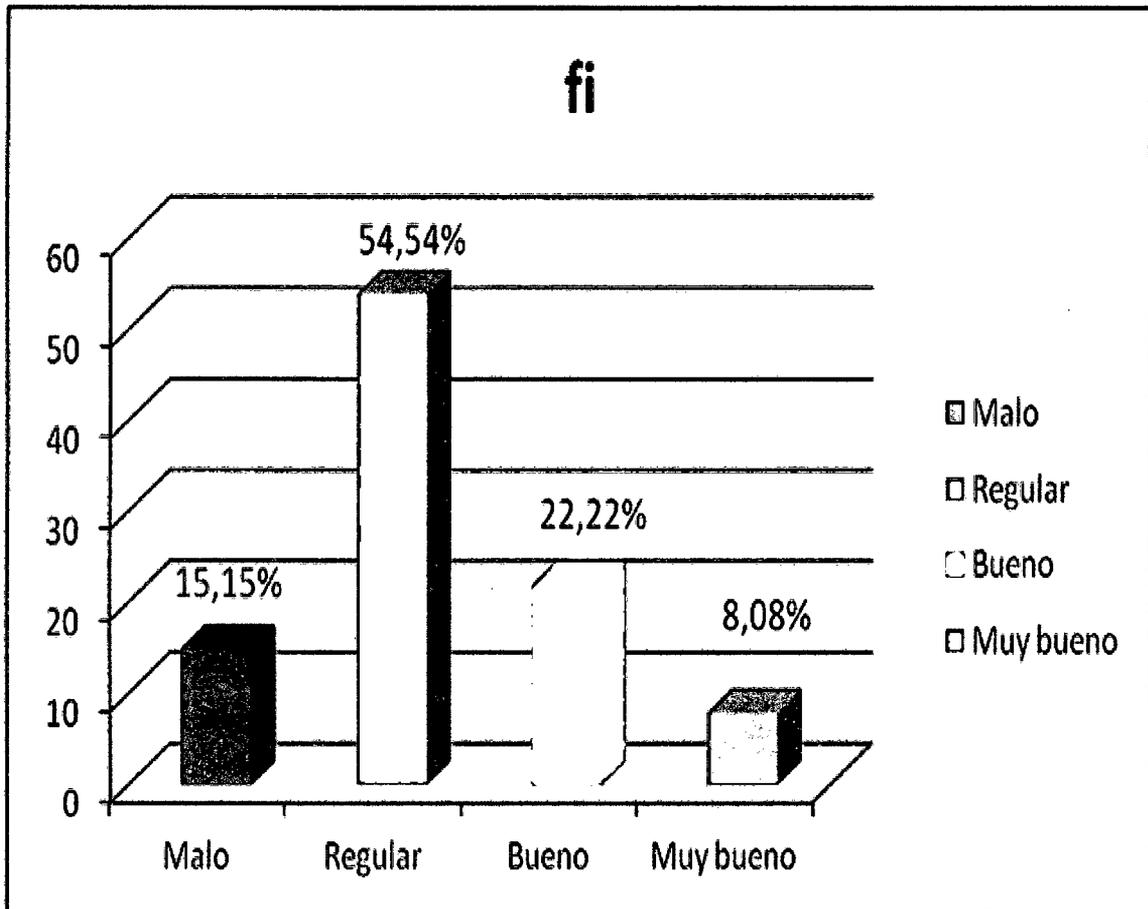
Alternativas	fi	Fi	hi %	Hi %
Malo	15	15	15,15	15,15
Regular	54	69	54,54	69,69
Bueno	22	91	22,22	91,91
Muy bueno	8	99	8,08	100,00
Total	99		100,00	

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Cuadro 9

FIGURA 6

**DESEMPEÑO DOCENTE EN LA IES "JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI" ILAVE-
2013**



Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Cuadro 9

En el cuadro 10 se observa los datos obtenidos de los estudiantes sobre el desempeño de los docentes, con sus seis indicadores. En ella se observa claramente que el desempeño docente en la IES "José Carlos Mariátegui" de Ilave se ubica en la categoría de regular (54,54%). El indicador que más sobresalió es el referido a gestión del curso (cuadro 9), a veces asistió a clases regular y puntualmente representa al 72,7% de estudiantes encuestados y promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones (70,7%).

Los estudiantes encuestados, en su mayoría, respondieron que: (anexo 10). La

mayor percepción de los estudiantes es el referido a gestión del curso y en segundo lugar, está ubicado el indicador correspondiente a ambientes de aprendizaje, el 74,7% de los estudiantes sostuvieron que a veces los docentes organizan actividades que me permiten ejercitar mi expresión oral y escrita.

El indicador de menor porcentaje es satisfacción general, puesto que el 30,3% señalaron que a veces se comunica a los padres de familia los resultados obtenidos por los estudiantes, el 72,7 % en general a veces piensa que es un buen docente y el 43,4% señalan los estudiantes que a veces están satisfechos por el nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente.

En promedio el desempeño docente en esta Institución Educativa es regular

CUADRO 11

RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS ESTUDIANTES SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA IES "NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN" DE LA CIUDAD DE ILAVE. 2013.

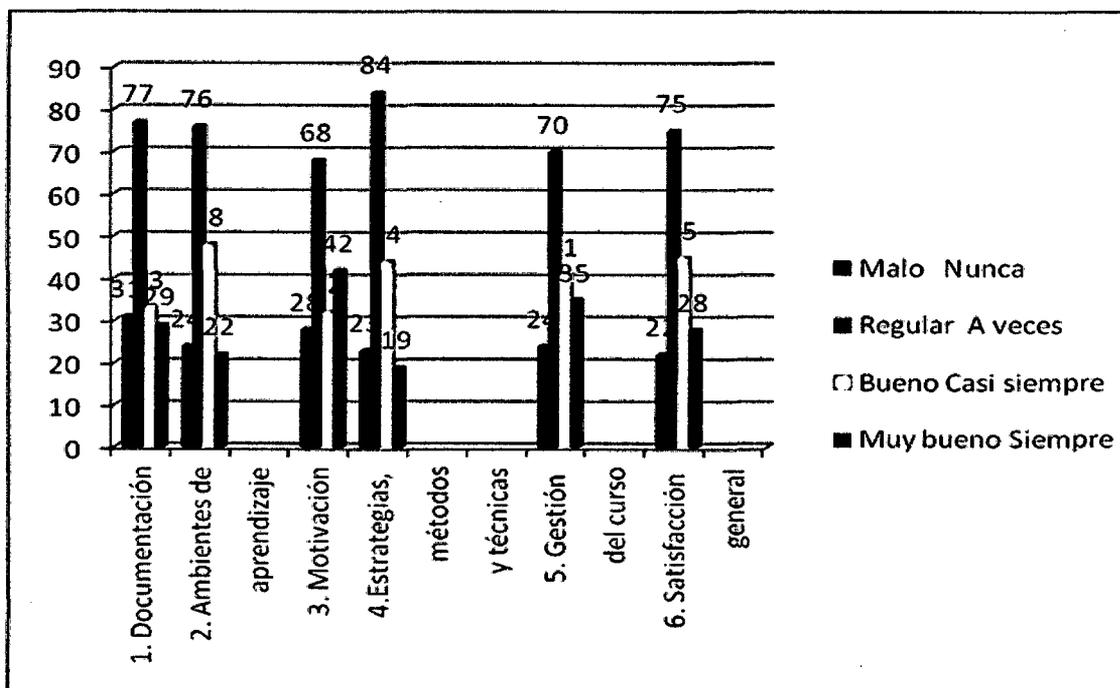
Indicadores	Alternativas	Malo Nunca	Regular A veces	Bueno Casi siempre	Muy bueno Siempre
1. Documentación		31	77	33	29
2. Ambientes de aprendizaje		24	76	48	22
3. Motivación		28	68	32	42
4. Estrategias, métodos y técnicas		23	84	44	19
5. Gestión del curso		24	70	41	35
6. Satisfacción general		22	75	45	28
Promedio		25	75	41	29

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Anexo 11

FIGURA 7

DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA IES "NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN" DE LA CIUDAD DE ILAVE. 2013.



Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Anexo 11

CUADRO 12

DESEMPEÑO DOCENTE EN LA IES "NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN" ILAVE- 2013

Alternativas	fi	Fi	hi %	Hi %
Malo	25	25	14,71	14,71
Regular	75	100	44,12	58.83
Bueno	41	141	24,12	82.95
Muy bueno	29	170	17,05	100,00
Total	170		100,00	

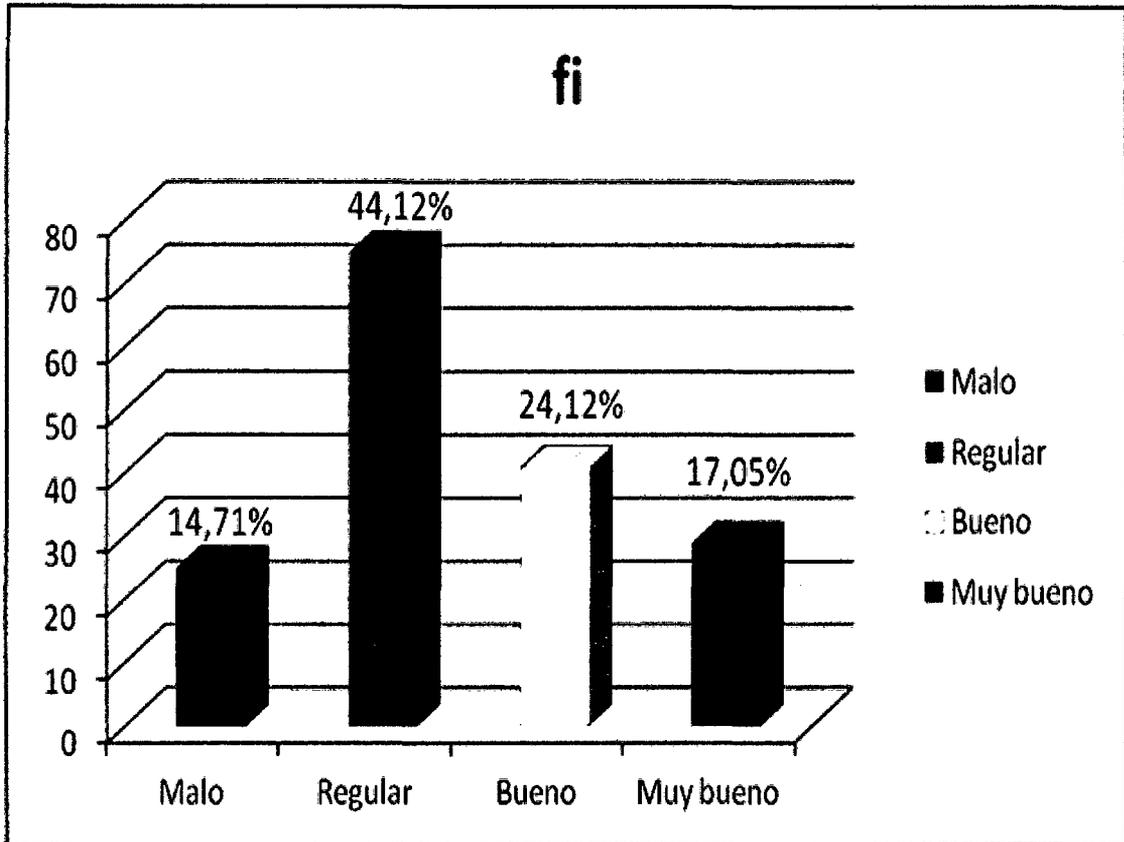
Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Cuadro 11

FIGURA 8

DESEMPEÑO DOCENTE EN LA IES "NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN"

ILAVE- 2013



Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Cuadro 8

Según el cuadro 12 el desempeño docente en la IES "Nuestra Señora del Carmen" de llave se ubica en la categoría regular con un promedio de 44,12%. El indicador que más sobresalió es el referido a estrategias, métodos y técnicas (cuadro 5), donde el 57,1% de los encuestados señalaron que los docentes a veces explican de manera clara los contenidos de la asignatura, el 55,3% señalaron que algunas veces los docentes promueven actividades participativas que me permiten colaborar con mis compañeros con una actitud positiva, el 52,9% sostuvo que a veces los docentes usan materiales elaborados a partir de recursos de la zona para el desarrollo de los aprendizajes (anexo 11).

Los estudiantes del estrato muestral, en su mayoría, respondieron que: (anexo 11) las estrategias, métodos y técnicas son las que más sobresalieron como se explicó anteriormente.

En segundo lugar, está el indicador referido a la documentación, donde el 62,9% sostuvieron que los docentes a veces planifican sus actividades con anticipación. Además el 41,2% de los estudiantes señalaron que algunas veces la programación curricular presentada al inicio se cubre totalmente y el 40% señaló que los docentes a veces incorporan estrategias pedagógicas innovadoras.

El indicador de menor porcentaje es la motivación, donde el 44,7% señalaron que a veces los docentes hacen interesante la asignatura, el 41,2% de los encuestados señalaron que los docentes a veces reconocen los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje. El promedio del desempeño docente en esta Institución Educativa es regular.

CUADRO 13
RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS ESTUDIANTES SOBRE EL DESEMPEÑO DE
LOS DOCENTES DE LA IES “TÉCNICO INDUSTRIAL” DE LA CIUDAD DE
ILAVE- 2013

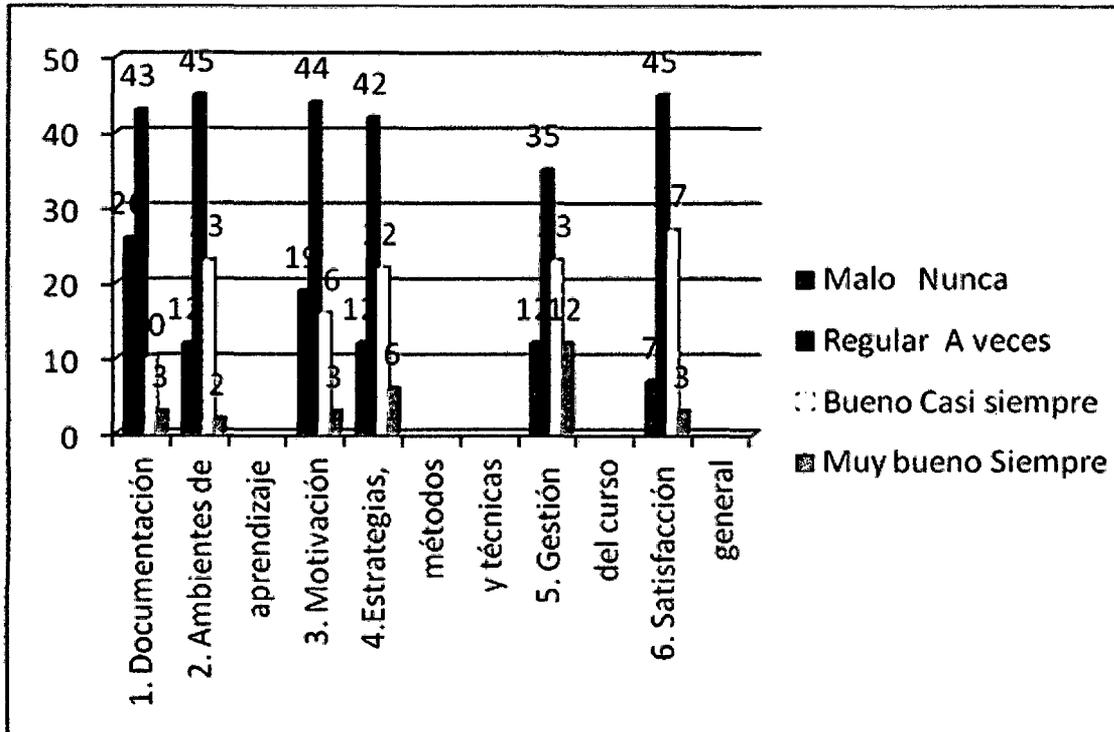
Indicadores	Alternativas	Malo Nunca	Regular A veces	Bueno Casi siempre	Muy bueno Siempre
1. Documentación		26	43	10	3
2. Ambientes de aprendizaje		12	45	23	2
3. Motivación		19	44	16	3
4. Estrategias, métodos y técnicas		12	42	22	6
5. Gestión del curso		12	35	23	12
6. Satisfacción general		7	45	27	3
Promedio		15	42	20	5

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Anexo 12

FIGURA 9

DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA IES "TÉCNICO INDUSTRIAL" DE LA CIUDAD DE ILAVE-2013



Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Anexo 12

CUADRO 14

DESEMPEÑO DOCENTE EN LA IES "TÉCNICO INDUSTRIAL" ILAVE-2013.

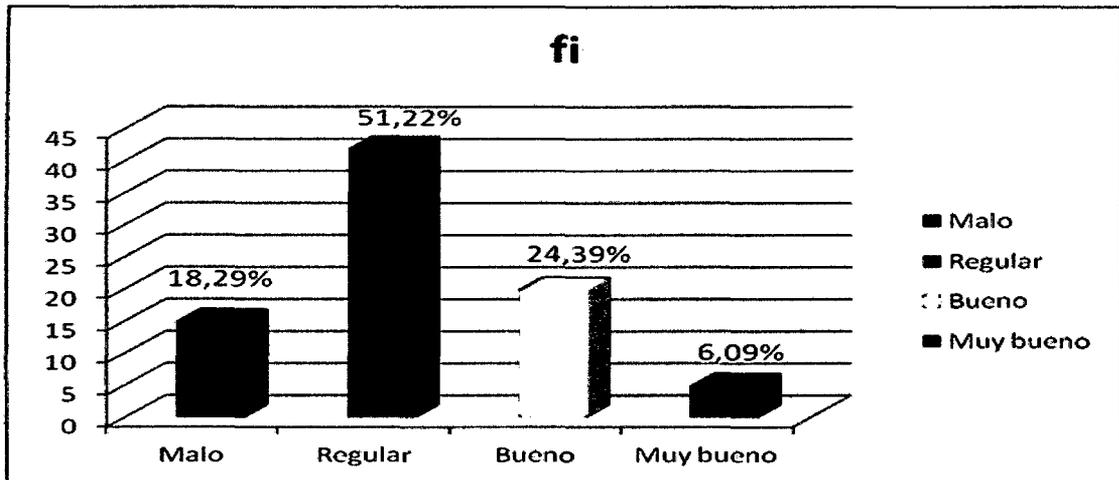
Alternativas	fi	Fi	hi %	Hi %
Malo	15	15	18,29	18,29
Regular	42	57	51,22	69,51
Bueno	20	77	24,39	93,9
Muy bueno	5	82	6,09	100,00
Total	82		100,00	

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Cuadro 13

FIGURA 10

DESEMPEÑO DOCENTE EN LA IES "TÉCNICO INDUSTRIAL" ILAVE- 2013



Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Cuadro 14

En el cuadro 14 sobre el desempeño docente en la IES "Técnico Industrial" de Ilave se observó que resalta la categoría de regular con el 51,22% y el 24,39% con muy bueno. La dimensión que más sobresalió es el referido a los ambientes de aprendizaje y satisfacción general.

Los estudiantes señalaron, en su mayoría, que: (anexo 12). Respecto a los ambientes de aprendizajes y satisfacción general, se señaló que a veces los docentes incluyen experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula talleres, laboratorio y comunidad el 84,1% consideró que es regular y el 64,6% de los estudiantes consideran que a veces piensan que es un buen docente.

En segundo lugar, está el indicador de la motivación, donde el 81,7% de los estudiantes sostuvieron que los profesores a veces reconocen los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje.

El indicador de menor porcentaje es gestión del curso donde el 81,7% de los estudiantes señalaron que a veces los docentes promueven mantener limpias y ordenadas las instalaciones, también el 39% manifestó que a veces los docentes

asisten a clases regular y puntualmente. En promedio el desempeño docente en esta Institución Educativa es regular

CUADRO 15

RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS ESTUDIANTES SOBRE EL NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LAS IES DE LA CIUDAD DE ILAVE- 2013

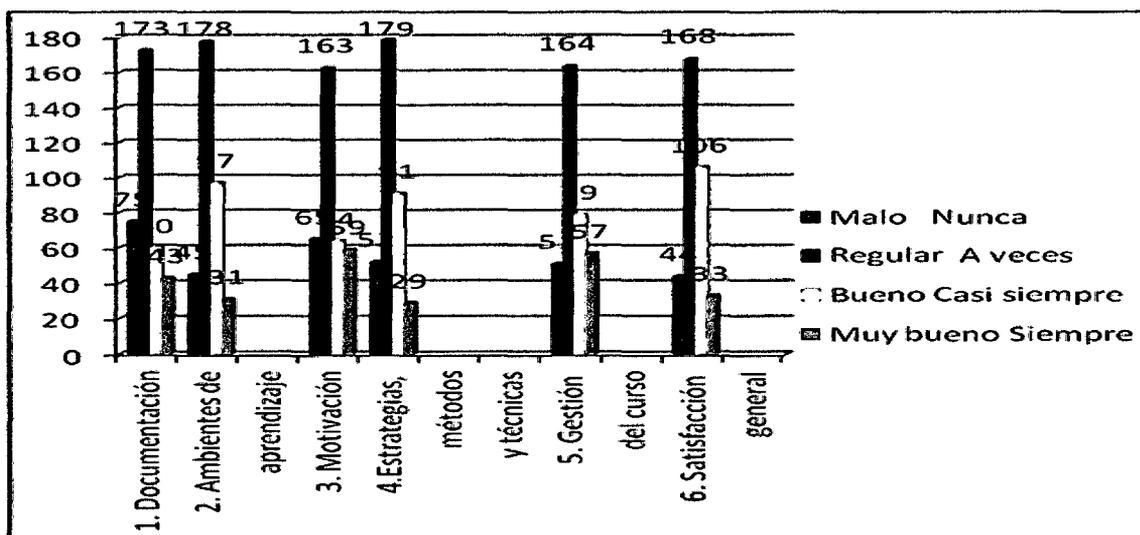
Indicadores	Alternativas	Malo Nunca	Regular A veces	Bueno Casi siempre	Muy bueno Siempre
1. Documentación		75	173	60	43
2. Ambientes de aprendizaje		45	178	97	31
3. Motivación		65	163	64	59
4. Estrategias, métodos y técnicas		52	179	91	29
5. Gestión del curso		51	164	79	57
6. Satisfacción general		44	168	106	33
Promedio		55	171	83	42

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Anexo 13

FIGURA 11

RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS ESTUDIANTES SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA IES DE LA CIUDAD DE ILAVE- 2013



Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Anexo 13

CUADRO 16

**RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS ESTUDIANTES SOBRE EL DESEMPEÑO DE
LOS DOCENTES EN LAS IES DE LA CIUDAD DE ILAVE. 2013.**

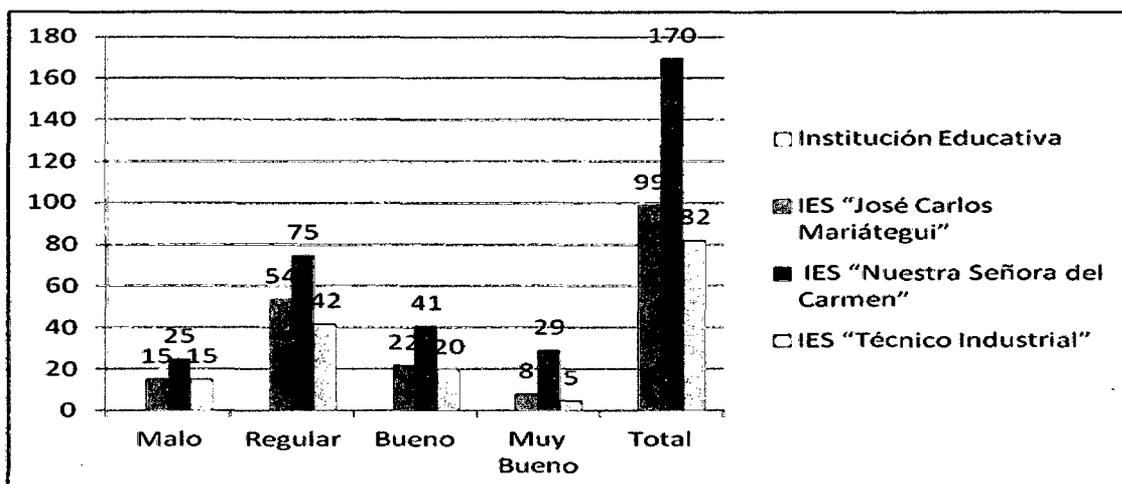
Alternativas Institución Educativa	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Total
IES "José Carlos Mariátegui"	15	54	22	8	99
IES "Nuestra Señora del Carmen"	25	75	41	29	170
IES "Técnico Industrial"	15	42	20	5	82
TOTAL	55	171	83	42	351

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Cuadro 10, 12, 14

FIGURA 12

DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LAS IES DE LA CIUDAD DE ILAVE. 2013



Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Cuadro 6, 8, 10

CUADRO 17

DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS IES DE LA CIUDAD DE ILAVE. 2013

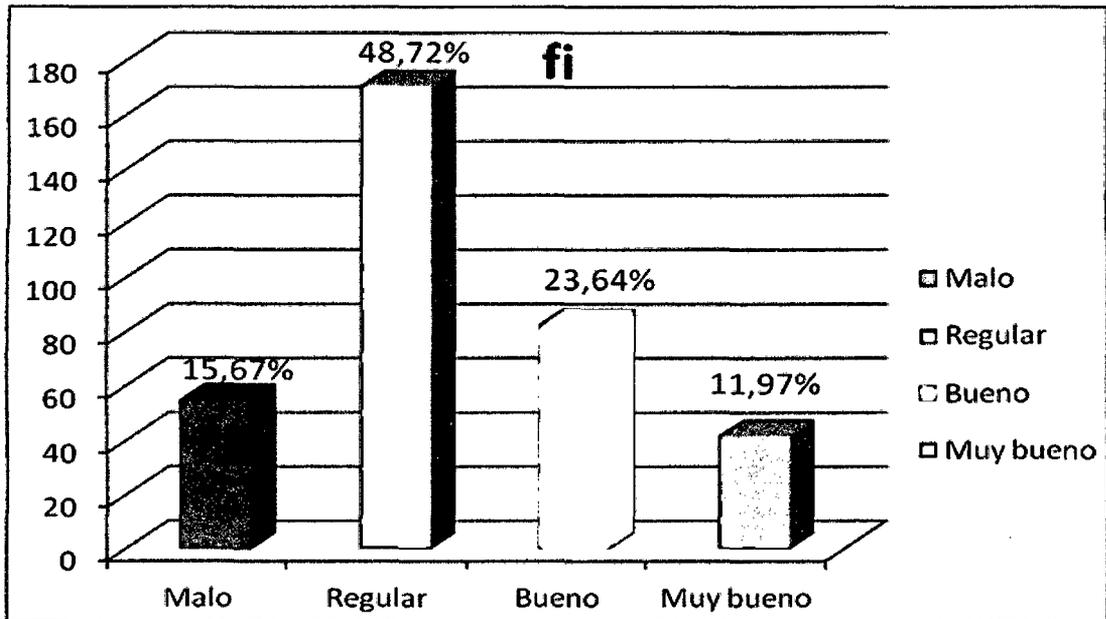
Alternativas	fi	Fi	hi %	Hi %
Malo	55	55	15,67	15,67
Regular	171	226	48,72	64,39
Bueno	83	309	23,64	88,03
Muy bueno	42	351	11,97	100,00
Total	351		100,00	

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Cuadro 16

FIGURA 13

DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS IES DE LA CIUDAD DE ILAVE. 2013



Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuestionario 2 aplicado a los estudiantes. Cuadro 16

Los resultados obtenidos en las tres instituciones educativas de la ciudad de llave, sistematizados en el cuadro 17, muestran que el desempeño de los docentes pertenece a la categoría de regular con un 48,72%, regular 23,64% y malo con un 15,67%. El hecho de que los estudiantes de llave califiquen a sus docentes dentro de esta categoría, se debe a que la mayoría de los docentes que laboran en este ámbito desarrollan sus actividades en forma rutinaria, tradicional sin el mínimo interés por superar las labores emprendidas a pesar de recibir capacitaciones.

Los estudiantes del estrato muestral, en su mayoría, respondieron que: (anexo 13): El indicador referente a estrategias, métodos y técnicas es el que más sobresalió donde el 67,2% señaló que a veces los docentes explican de manera clara los contenidos de la asignatura; 59,8% a veces utiliza diversas estrategias métodos, medios y materiales; 57,8% manifestó que a veces promueve actividades participativas que me permiten colaborar con mis compañeros con una actitud positiva; 57,5% a veces los

docentes promueven los conocimientos y prácticas interculturales para los aprendizajes; 49,3% a veces adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes; 38,5 % a veces promueve el autodidactismo y la investigación.

Los ambientes de aprendizaje es el que ocupa el segundo lugar donde el 58,4% de los estudiantes señaló que a veces los docentes incluyen experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula talleres, laboratorios, comunidad; el 56,7% señaló que a veces organizan actividades que me permiten ejercitar mi expresión oral y escrita; 55,8% sostuvo que a veces los docentes utilizan para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información, correo electrónico, chats, plataformas; así mismo el 46,2% manifestó que a veces los docentes actúan con justicia en la solución de problemas, que le competen presentados en el ambiente escolar, finalmente el 53% señaló que a veces usan ejemplos y casos relacionados con la vida real.

En cuanto a la documentación el 73,8% señaló que a veces los docentes planifican sus actividades con anticipación, 47,3% de docentes nunca incorporan estrategias pedagógicas innovadoras lo que se deduce que realizan un trabajo tradicional. La programación curricular presentada al inicio a veces se cubre totalmente (43,9%), a veces cuentan con registro de evaluación 44,4%.

El indicador de menor porcentaje es la motivación, donde el 55% señalaron que a veces los docentes reconocen los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje, el 48,7% raras veces hace interesante la asignatura y propicia la curiosidad y el deseo de aprender (35,9%).

En gestión del curso 63% de los encuestados señalaron que los docentes a veces promueven mantener limpias y ordenadas las instalaciones, el 50,4% raras veces asiste a clases regular y puntualmente, el 47,9% a veces fomenta la importancia de

contribuir a la conservación del medio ambiente.

Referente a satisfacción general en general a veces pienso que es un buen docente 61,3%, casi siempre comunica a los padres de familia los resultados obtenidos por los estudiantes (43,6%) y finalmente el 44,7% señala que raras veces estoy satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente

El promedio del desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de llave es regular lo cual es preocupante porque no se está brindando un buen servicio a los estudiantes, en esta encuesta los estudiantes reflejaron su descontento por la labor que viene desarrollando el docente debido a que no se preocupan por mejorar su labor educativa siguiendo métodos tradicionales, no incorporan estrategias pedagógicas innovadoras, no porta sus documentos, no cumplen lo que exigen puntualidad y responsabilidad; tampoco contribuyen a la conservación del medio ambiente.

4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Es necesario probar la hipótesis que en la presente investigación se ha planteado a través del diseño estadístico correspondiente con los datos que se muestran a través de los cuadros anteriores

A continuación se aplica el modelo estadístico de la Chi Cuadrado (X^2_c), cuyo procedimiento es el siguiente:

a) Hipótesis estadística:

Ha: El estilo de liderazgo directivo influye directamente en el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave.

H₀: El estilo de liderazgo directivo NO influye directamente en el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave.

b) Determinación del margen de error y de los grados de libertad:

$\alpha = 0,05$ (margen de error)

Grados de libertad $(r-1)(c-1)$ Donde:

$r =$ Número de filas

$c =$ Número de columnas

c) Aplicación de la fórmula:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^{r=1} \sum_{j=1}^{c=1} \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde:

$X_c^2 =$ Chi cuadrado calculada

$f_e =$ Frecuencias esperadas

$f_o =$ Frecuencia observadas

r y $c =$ total de filas y columnas

CUADRO 18

**TABLA DE CONTINGENCIA SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO Y
DESEMPEÑO DOCENTE**

Estilos de liderazgo	Laissez-faire	Transaccional	Transformacional	Total
Desempeño docente	Obs.	Obs.	Obs.	
Malo	16	8	1	25 15,67%
Regular	51	27	2	80 48,72%
Bueno	25	13	1	39 23,64%
Muy bueno	13	7	0	20 11,97%
Total	105	55	4	164
	64,02%	33,54%	2,44%	100%

Fuente: Elaboración propia

Notas: En base a cuadro 8, 17

$GI = (r-1)(c-1) \Rightarrow GI = (4-1)(3-1) = 6$ grados de libertad

Aplicando la fórmula de X^2_c tenemos:

$$X^2_c = 0,7772$$

Con la técnica de proporción se uniformiza los tamaños de muestra.

Haciendo uso del programa Epidat versión 3.1 (software libre) se calcula la hipótesis de investigación, el valor calculado de ji-cuadrado es de $\chi^2_c = 0,7772$ y la probabilidad asociada es de $p = 0,9927$, que es mayor que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$, la prueba estadística no es significativa; es decir, que no existe influencia entre las variables estilo de liderazgo y desempeño docente.

d) Regla de decisión:

Si el valor de X^2_c cuadrado calculado es superior al valor de X^2_{τ} cuadrado tabulado, se asume que la hipótesis de investigación es cierta, de lo contrario se da por cierta a la hipótesis nula H_0 .

Considerando que la tabla de Chi cuadrada presenta 6 grados de libertad, se tiene una Chi cuadrada tabular de: 12,5916

e) Toma de decisión:

El valor de la Chi cuadrado calculado es inferior al valor de la Chi cuadrado tabulado, es decir: $0,7772 < 12,5916$ según estos datos se acepta la hipótesis nula, y se rechaza la hipótesis alterna.

Por lo tanto los resultados obtenidos señalan que no existe influencia, entre ambas variables y son consideradas como independientes.

CONCLUSIONES

El estilo de liderazgo directivo laissez-faire no influye directamente en el desempeño docente que es regular en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave, porque según la prueba de independencia no es significativa.

El estilo de liderazgo directivo que predominó en la manera de dirigir de los directores de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de llave, es el Laissez-faire que representa el 64,02% de docentes encuestados, debido a que los directivos evitan involucrarse cuando surge un tema importante, está ausente cuando se le necesita, evita tomar decisiones y dilata la respuesta a cuestiones urgentes, además siempre los directivos no interfieren hasta que los problemas lleguen a ser serios, esperan que las cosas salgan mal antes de actuar.

El desempeño docente durante el año escolar 2013 en la ciudad de llave fue regular que representa al 48,72% de los encuestados evidenciando en los seis indicadores analizados, como: documentación, ambientes de aprendizaje, motivación, estrategias- métodos técnicas, gestión del curso, satisfacción general, según se explica en el cuadro 17.

De acuerdo a los resultados de la investigación no existe influencia directa del estilo de liderazgo directivo en el desempeño docente esto se demuestra en la aplicación de la prueba estadística.

RECOMENDACIONES

A las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local el Collao se debe poner en conocimiento los resultados de la investigación, con la finalidad de que promuevan espacios de interaprendizaje con los docentes para mejorar progresivamente el desempeño docente.

Los especialistas de la unidad de gestión educativa local el collao deben implementar cursos y programas que contribuyan a mejorar la capacidad gerencial de los directivos con enfoque humanista teniendo en consideración la ética, los valores, la moral para ejercer un estilo de liderazgo transformacional buscando el cambio de actitud de los directivos y docentes para brindar un servicio de calidad.

Las autoridades competentes deben promover jornadas de reflexión para mejorar el desempeño docente referido a la documentación; ambientes de aprendizaje, motivación, estrategias métodos y técnicas; gestión del curso; es decir a la planificación, organización, ejecución y evaluación correspondiente.

Los directores deben influir en los docentes buscando el cambio de actitud y compromiso con su labor educativa no sólo con el marco legal, sino con valores, estándares éticos y metas a largo plazo; que involucra valorar las motivaciones de los seguidores, satisfacer sus necesidades y tratarlos como

seres humanos, para mejorar el servicio que se brinda a los estudiantes y a la comunidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAIR, J. (1990). *Líderes, no jefes*. Bogotá: LEGIS.
- ALEMÁN, R. (2006). *Liderazgo y gestión del proyecto educativo integral comunitario*. Maracaibo- Venezuela.
- ALVAREZ, G. (2003). *Curso de Investigación Jurídica*. Lexis Nexis. Chile.
- ARY, D., JACOBS, L. y RAZAVIEH, A. (1982). *Introducción a la Investigación Pedagógica*. Segunda Edición. Editorial Nueva Interamericana. México.
- BASS, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Nueva York.
- BASS, B. y AVOLIO, B. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
- BATEMAN, T. Y Snell, S. (2005). *Administración una ventaja competitiva*. McGraw Hill. Mexico.
- BAVARESCO, A. (1994). *Proceso Metodológico de la Investigación*. Talleres de Litografía MELVIN S.R.L. México.
- BENNIS, W. y NANUS, B. (1995). *"Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz"*. Norma, Colombia.
- BRAVO, D., SEVILLA, P. y Miranda, L. (2008). *Equipos directivos y resultados*

de los estudiantes: evidencia a partir de la asignación de desempeño.

- BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- CANTON, I., GAZIEL, H., Y WARNET, M. (2000). *La calidad en los centros docentes del siglo XXI: Propuestas y experiencias prácticas*. Madrid: La Muralla
- CARBONE, R., OLGUÍN, J., OSTOIC, D., UGALDE, P., y SEPÚLVEDA, L. (2008). *Situación del Liderazgo Educativo en Chile*. Santiago: MINEDUC - UAH.
- CARRASCO, S. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial San marcos. Lima. Perú.
- Centro de Educación en apoyo a la producción y al medio ambiente. A.C CEP (1997). Los ambientes educativos. ¿Generadores de capital humano? En: *Revista Debate en Educación de Adultos*. No 7. Medellín. México.
- CHIAVENATO, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Grau Hill. Brasil.
- CHIAVENATO, I. (1993). *Influencia del Liderazgo*. Editorial Mc Grau Hill. Brasil.
- CORNIELEZ, B. (1992). *Administración educativa en Venezuela*. Citado en: <http://www.monografías.com/trabajos>
- CORONEL, J. (2008). *Liderazgo pedagógico: un reto y una posibilidad para la mejora educativa*. In: CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS, 5., Actas... Bilbao: Universidad de Deusto, 2008. p. 337-357.
- CUEVAS, M., DÍAZ, F., HIDALGO H, (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural Profesorado*. Revista de Currículum y Formación de

- Profesorado, vol. 12, núm. 2, junio-julio, Universidad de Granada España.
- DE LA RICA, E. (2000). *Gestión del conocimiento: caminando hacia las organizaciones inteligentes*. 2da edición. San José de Costa Rica.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1984). Madrid: España-Calpe.
- DIEZ, J. (1995). *Liderazgo Situacional: Una Alternativa en Gerencia Educativa para Mejorar las Relaciones Humanas en las Instituciones Educativas de Estado Nueva Esparta*. Trabajo especial de Grado no publicado para optar al título de Magister Universidad Carabobo.
- EDIXON, A. (2006). *Liderazgo renovador y esperanzador para construir la universidad del futuro*. Laurus, vol. 12, núm. pp. 170-179, Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela.
- GAIRÍN, J. y ARMENGOL, C. (2003): *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. CISSPRAXIS. Barcelona
- GARAY, S. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira (Ed.), *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo* (pp. 135-184). Santiago: Ediciones UCSH.
- GONZALES, A. (1993). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la participación docente*. Universidad Experimental Libertador en Maracay Venezuela.
- KURT L, LIPPITT R., RALPH. (1939). *“Estilos de liderazgo”* Universidad de Iowa: 1ra edición.
- Ley del profesorado N° 24029 y su modificatoria Ley N° 25212. Ministerio de Educación. Lima. Perú.
- Ley General de Educación 28044. (2003). Ministerio de Educación. Lima. Perú.
- Ley de la reforma magisterial 29944. Ministerio de Educación. Lima. Perú.

- MENDOZA, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de los gerentes*. Tesis doctoral en ciencias administrativas. Universidad de Tlaxcala. México.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, (2005). *“Diseño Curricular Nacional Educación Básica Regular Proceso de Articulación”* 1era Edición Lima Perú.
- MONGE, J. (2007). *Influencia de la gestión institucional y administrativa en los resultados de la gestión pedagógica en las IES de la UGEL EL COLLAO*. Universidad Nacional del Altiplano. Puno-Perú.
- NARANJO, J. y TORRES, A. (1999): *Ciudad educativa y pedagogías urbanas. APORTES*. Nº 45, Dimensión Educativa, 1996 Santafé de Bogotá.
- OSPINA, H. (1999). *Educación, el desafío de hoy: construyendo posibilidades y alternativas*. Cooperativa Editorial Magisterio. Santafé de Bogotá.
- NASH, M. (1998). *Cómo Incrementar La Productividad del Recurso Humano Mediante Técnicas que abarcan toda la relación laboral*. Editorial Norma. Colombia.
- PALOMINO, P. (1997). *Diseños y Técnicas de Investigación*. Editorial Titikaka-FCEDUC. Perú.
- Proyecto Educativo el Collao al 2015. Perú
- Proyecto Educativo Nacional al 2021. Perú
- Proyecto Educativo Regional Concertado 2006-2015. Puno-Perú.
- RAICHVARG, D. (1994): *“La educación relativa al ambiente: Algunas dificultades para la puesta enmarcha”*, en: *Memorias Seminario Internacional. La Dimensión Ambiental y la Escuela*. Serie Documentos Especiales MEN, pp. 2-28. Santafé de Bogotá.
- RALLPH, S. (1999). *Resumen de teorías e investigación del Liderazgo*. Cuarta

Edición. Editorial Edansa. Madrid.

- RINCÓN, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del Director y desempeño docente del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*. Trabajo de Tesis para optar el grado de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Lima-Perú.
- RUIZ, J. (1995). *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto. España.
- SABINO, C. (1986). *El proceso de investigación*. Primera Edición. Editorial Lumen –Humanistas. Buenos Aires.
- STEPHEN, A. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela* *Psicoperspectivas*, vol. 9, núm. 2, julio-diciembre pp. 34-52, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Chile
- THIEME, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la Educación Primaria: En el caso de Chile*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- VOLANTE, P. (2008). *Influencia del liderazgo Instruccional en resultados de aprendizaje*. Santiago: CEPPE.

ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Estimado colega:

Por favor, responda cada una de las preguntas marcando con una X una de las alternativas, su respuesta tiene por objeto recoger opinión sobre la labor que viene cumpliendo el Director de la IES. Agradezco su colaboración.

Institución Educativa Secundaria.....Fecha.....

I. Influencia idealizada atribuida

1. Me inculca orgullo por estar asociado con él.
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
2. Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
3. Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
4. Demuestra sentido de poder y confianza
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

II. Influencia idealizada conductual

5. Habla sobre sus valores y creencias más importantes
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
6. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
7. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
8. Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

III. Motivación inspiracional

9. Habla optimistamente sobre el futuro.
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
10. Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
11. Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

12. Articula una visión estimulante del futuro
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

IV. Estimulación intelectual.

13. Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas.
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
14. Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas.
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
15. Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
16. Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

V. Consideración individualizada.

17. Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
18. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
19. Pasa su tiempo enseñando y entrenando
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
20. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

VI. Recompensa contingente

21. Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
22. Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
23. Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre
24. Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas
a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

VII. Dirección por excepción activa

25. Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares

- a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

26. Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas

- a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

27. Mantiene un seguimiento de todos los errores

- a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

28. Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares

- a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

VIII. Dirección por excepción pasiva

29. No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios

- a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

30. Espera que las cosas salgan mal antes de actuar

- a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

31. Demuestra su firme creencia en que "lo que no está roto no se arregla".

- a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

32. Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos

- a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

IX. Laissez-faire

33. Evita involucrarse cuando surge un tema importante

- a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

34. Está ausente cuando se le necesita

- a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

35. Evita tomar decisiones

- a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

36. Dilata la respuesta a cuestiones urgentes

- a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

Gracias

Anexo 2

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES

Por favor, responda cada una de las preguntas marcando con una X una de las alternativas, su respuesta tiene por objeto recoger opinión sobre la labor que viene cumpliendo el docente que está a su cargo. Agradezco su colaboración.

Institución Educativa Secundaria..... Grado..... Fecha.....

Indicadores	Índices	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
I. Documentación.	1. Planifica sus actividades con anticipación.				
	2. Incorpora estrategias pedagógicas innovadoras				
	3. La programación curricular presentada al inicio se cubre totalmente.				
	4. Cuenta con registros de evaluación.				
II. Ambientes de aprendizaje	5. Mantiene una comunicación agradable con los estudiantes.				
	6. Incluye experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula talleres, laboratorios, comunidad.				
	7. Utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información, correo electrónico, chats, plataformas				
	8. Organiza actividades que me permiten ejercitar mi expresión oral y escrita.				
	9. Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real.				
	10. Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza				
	11. Actúa con justicia en la solución de problemas, que le competen, presentados en el ambiente escolar.				
	III. Motivación	12. Propicia la curiosidad y el deseo de aprender.			
13. Reconoce los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje.					
14. Hace interesante la asignatura.					
IV. Estrategias, métodos y	15. Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.				
	16. Promueve el autodidactismo y la				

técnicas	investigación				
	17. Promueve actividades participativas que me permiten colaborar con mis compañeros con una actitud positiva.				
	18. Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes.				
	19. Explica de manera clara los contenidos de la asignatura				
	20. Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.				
	21. Usa materiales elaborados a partir de recursos de la zona para el desarrollo de los aprendizajes.				
	22. Promueve los conocimientos y prácticas interculturales para los aprendizajes				
	23. Demuestra dominio de los contenidos que imparte				
V. Gestión del curso	24. Asiste a clases regular y puntualmente.				
	25. Fomenta la importancia de contribuir a la conservación del medio ambiente.				
	26. Promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones.				
	27. Es accesible y está dispuesto a brindarte ayuda académica				
VI. Satisfacción general	28. Comunica a los padres de familia los resultados obtenidos por los alumnos.				
	29. En general, pienso que es un buen docente.				
	30. Estoy satisfecha o satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente.				

Muchas Gracias

Anexo 3

RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS DOCENTES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA IES "JOSE CARLOS MARIÁTEGUI" ILAVE

INDICADOR 1. Influencia idealizada atribuida

Indíces Alternativas	Me inculca orgullo por estar asociado con él.	Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo	Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella	Demuestra sentido de poder y confianza	Promedio
Nunca	34	22	8	3	17
A veces	27	39	52	54	43
Casi siempre	3	4	2	6	4
Siempre	2	1	4	3	2
Total	66	66	66	66	66

Me inculca orgullo por estar asociado con él.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	34	34	51,5	51,5
A veces	27	61	40,9	92,4
Válidos Casi siempre	3	64	4,5	97,0
Siempre	2	66	3,0	100,0
Total	66		100,0	

Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	22	22	33,3	33,3
A veces	39	61	59,1	92,4
Válidos Casi siempre	4	65	6,1	98,5
Siempre	1	66	1,5	100,0
Total	66		100,0	

Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	8	8	12,1	12,1
A veces	52	60	78,8	90,9
Válidos Casi siempre	2	62	3,0	93,9
Siempre	4	66	6,1	100,0
Total	66		100,0	

Demuestra sentido de poder y confianza

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	3	3	4,5	4,5
A veces	54	57	81,8	86,4
Válidos Casi siempre	6	63	9,1	95,5
Siempre	3	66	4,5	100,0
Total	66		100,0	

INDICADOR 2. Influencia idealizada conductual

Índices Alternativas	Habla sobre sus valores y creencias más importantes	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo	Promedio
Nunca	2	24	42	21	22
A veces	56	33	17	39	36
Casi siempre	6	5	5	5	5
Siempre	2	4	2	1	3
Total	66	66	66	66	66

Habla sobre sus valores y creencias más importantes

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	2	2	3,0	3,0
A veces	56	58	84,8	87,9
Válidos Casi siempre	6	64	9,1	97,0
Siempre	2	66	3,0	100,0
Total	66		100,0	

Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	24	24	36,4	36,4
A veces	33	57	50,0	86,4
Válidos Casi siempre	5	62	7,6	93,9
Siempre	4	66	6,1	100,0
Total	66		100,0	

Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	42	42	63,6	63,6
A veces	17	59	25,8	89,4
Válidos Casi siempre	5	64	7,6	97,0
Siempre	2	66	3,0	100,0
Total	66		100,0	

Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	21	21	31,8	31,8
A veces	39	60	59,1	90,9
Válidos Casi siempre	5	65	7,6	98,5
Siempre	1	66	1,5	100,0
Total	66		100,0	

INDICADOR 3. Motivación inspiracional

Índices Alternativas	Habla optimistamente sobre el futuro.	Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas	Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado	Articula una visión estimulante del futuro	Promedio
Nunca	2	22	47	23	24
A veces	55	35	11	37	35
Casi siempre	4	4	5	4	4
Siempre	5	5	3	2	3
Total	66	66	66	66	66

Habla optimistamente sobre el futuro.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	2	2	3,0	3,0
A veces	55	57	83,3	86,4
Válidos Casi siempre	4	61	6,1	92,43
Siempre	5	66	7,6	100,0
Total	66		100,0	

Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	22	22	33,3	33,3
A veces	35	57	53,0	86,4
Válidos Casi siempre	4	61	6,1	92,4
Siempre	5	66	7,6	100,0
Total	66		100,0	

Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	47	47	71,2	71,2
A veces	11	58	16,7	87,9
Válidos Casi siempre	5	63	7,6	95,5
Siempre	3	66	4,5	100,0
Total	66		100,0	

Articula una visión estimulante del futuro

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	23	23	34,8	34,8
A veces	37	60	56,1	90,9
Válidos Casi siempre	4	64	6,1	97,0
Siempre	2	66	3,0	100,0
Total	66		100,0	

INDICADOR 4. Estimulación intelectual

Indíces	Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas.	Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas.	Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos	Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes	Pro medio
Nunca	29	22	3	26	20
A veces	29	38	54	34	39
Casi siempre	7	5	5	3	5
Siempre	1	1	4	3	2
Total	66	66	66	66	66

Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	29	29	43,9	43,9
A veces	29	58	43,9	87,9
Válidos Casi siempre	7	65	10,6	98,5
Siempre	1	66	1,5	100,0
Total	66		100,0	

Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	22	22	33,3	33,3
A veces	38	60	57,6	90,9
Válidos Casi siempre	5	65	7,6	98,5
Siempre	1	66	1,5	100,0
Total	66		100,0	

Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	3	3	4,5	4,5
A veces	54	57	81,8	86,4
Válidos Casi siempre	5	62	7,6	93,9
Siempre	4	66	6,1	100,0
Total	66		100,0	

Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	26	26	39,4	39,4
A veces	34	60	51,5	90,9
Válidos Casi siempre	3	63	4,5	95,5
Siempre	3	66	4,5	100,0
Total	66		100,0	

INDICADOR 5. Consideración individualizada

Índices	Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	Pasa su tiempo enseñando y entrenando	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros	Promedio
Alternativas					
Nunca	8	30	17	28	21
A veces	52	33	46	34	41
Casi siempre	3	1	3	2	2
Siempre	3	2	00	2	2
Total	66	66	66	66	66

Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	8	8	12,1	12,1
A veces	52	60	78,8	90,9
Válidos Casi siempre	3	63	4,5	95,5
Siempre	3	66	4,5	100,0
Total	66		100,0	

Me ayuda a desarrollar mis fortalezas

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	30	30	45,5	45,5
	A veces	33	63	50,0	95,5
	Casi siempre	1	64	1,5	97,0
	Siempre	2	66	3,0	100,0
	Total	66		100,0	

Pasa su tiempo enseñando y entrenando

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	17	17	25,8	25,8
	A veces	46	63	69,7	95,5
	Casi siempre	3	66	4,5	100,0
	Total	66		100,0	

Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	28	28	42,4	42,4
	A veces	34	62	51,5	93,9
	Casi siempre	2	64	3,0	97,0
	Siempre	2	66	3,0	100,0
	Total	66		100,0	

INDICADOR 6. Recompensa contingente

Indices	Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño	Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos	Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño	Expresa satisfacción cuando cumple con las expectativas	Promedio
Nunca	6	49	22	27	26
A veces	58	16	38	31	36
Casi siempre	2	1	4	6	3
Siempre	00	00	2	2	1
Total	66	66	66	66	66

Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	6	6	9,1	9,1
	A veces	58	64	87,9	97,0
	Casi siempre	2	66	3,0	100,0
	Total	66		100,0	

Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	49	49	74,2	74,2
	A veces	16	65	24,2	98,5
	Casi siempre	1	66	1,5	100,0
	Total	66		100,0	

Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	22	22	33,3	33,3
A veces	38	60	57,6	90,9
Válidos Casi siempre	4	64	6,1	97,0
Siempre	2	66	3,0	100,0
Total	66		100,0	

Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	27	27	40,9	40,9
A veces	31	58	47,0	87,9
Válidos Casi siempre	6	64	9,1	97,0
Siempre	2	66	3,0	100,0
Total	66		100,0	

INDICADOR 7. Dirección por excepción activa

Índices	Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares	Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas	Mantiene un seguimiento de todos los errores	Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares	Promedio
Alternativas					
Nunca	26	24	4	23	19
A veces	32	31	57	37	39
Casi siempre	8	7	4	2	6
Siempre	0	4	1	4	2
Total	66	66	66	66	66

Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	26	26	39,4	39,4
Válidos A veces	32	58	48,5	87,9
Casi siempre	8	66	12,1	100,0
Total	66		100,0	

Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	24	24	36,4	36,4
A veces	31	55	47,0	83,3
Válidos Casi siempre	7	62	10,6	93,9
Siempre	4	66	6,1	100,0
Total	66		100,0	

Mantiene un seguimiento de todos los errores

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	4	4	6,1	6,1
A veces	57	61	86,4	92,4
Válidos Casi siempre	4	65	6,1	98,5
Siempre	1	66	1,5	100,0
Total	66		100,0	

Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares

		fi	Fi	hi %	Hi %
	Nunca	23	23	34,8	34,8
	A veces	37	60	56,1	90,9
Válidos	Casi siempre	2	62	3,0	93,9
	Siempre	4	66	6,1	100,0
	Total	66		100,0	

INDICADOR 8. Dirección por excepción pasiva

Indices	No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios	Espera que las cosas salgan mal antes de actuar	Demuestra su firme creencia en que "lo que no está roto no se arregla".	Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos	Promedio
Nunca	4	6	4	3	4
A veces	12	9	13	12	12
Casi siempre	7	48	5	32	23
Siempre	43	3	44	19	27
Total	66	66	66	66	66

No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios

		fi	Fi	hi %	Hi %
	Nunca	4	4	6,1	6,1
	A veces	12	16	18,2	24,2
Válidos	Casi siempre	7	23	10,6	34,8
	Siempre	43	66	65,2	100,0
	Total	66		100,0	

Espera que las cosas salgan mal antes de actuar

		fi	Fi	hi %	Hi %
	Nunca	6	6	9,1	9,1
	A veces	9	15	13,6	22,7
Válidos	Casi siempre	48	63	72,7	95,5
	Siempre	3	66	4,5	100,0
	Total	66		100,0	

Demuestra su firme creencia en que "lo que no está roto no se arregla".

		fi	Fi	hi %	Hi %
	Nunca	4	4	6,1	6,1
	A veces	13	17	19,7	25,8
Válidos	Casi siempre	5	22	7,6	33,3
	Siempre	44	66	66,7	100,0
	Total	66		100,0	

Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos

		fi	Fi	hi %	Hi %
	Nunca	3	3	4,5	4,5
	A veces	12	15	18,2	22,7
Válidos	Casi siempre	32	47	48,5	71,2
	Siempre	19	66	28,8	100,0
	Total	66		100,0	

INDICADOR 9. Laissez-faire

Índices	Evita involucrarse cuando surge un tema importante	Está ausente cuando se le necesita	Evita tomar decisiones	Dilata la respuesta a cuestiones urgentes	Promedio
Nunca	1	2	4	3	3
A veces	13	11	7	9	10
Casi siempre	11	47	8	9	18
Siempre	41	6	47	45	35
Total	66	66	66	66	66

Evita involucrarse cuando surge un tema importante

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	1	1	1,5	1,5
A veces	13	14	19,7	21,2
Válidos Casi siempre	11	25	16,7	37,9
Siempre	41	66	62,1	100,0
Total	66		100,0	

Está ausente cuando se le necesita

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	2	2	3,0	3,0
A veces	11	13	16,7	19,7
Válidos Casi siempre	47	60	71,2	90,9
Siempre	6	66	9,1	100,0
Total	66		100,0	

Evita tomar decisiones

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	4	4	6,1	6,1
A veces	7	11	10,6	16,7
Válidos Casi siempre	8	19	12,1	28,8
Siempre	47	66	71,2	100,0
Total	66		100,0	

Dilata la respuesta a cuestiones urgentes

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	3	3	4,5	4,5
A veces	9	12	13,6	18,2
Válidos Casi siempre	9	21	13,6	31,8
Siempre	45	66	68,2	100,0
Total	66		100,0	

Anexo 4

RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS DOCENTES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA IES "NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN" ILAVE

INDICADOR 1. Influencia idealizada atribuida

Indices	Me inculca orgullo por estar asociado con él.	Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo	Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella	Demuestra sentido de poder y confianza	Promedio
Alternativas					
Nunca	17	25	9	11	16
A veces	39	29	37	20	31
Casi siempre	2	2	10	27	10
Siempre	0	2	2	0	1
Total	58	58	58	58	58

Me inculca orgullo por estar asociado con él.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos				
Nunca	17	17	29,3	29,3
A veces	39	56	67,2	96,6
Casi siempre	2	58	3,4	100,0
Total	58		100,0	

Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos				
Nunca	25	25	43,1	43,1
A veces	29	54	50,0	93,1
Casi siempre	2	56	3,4	96,6
Siempre	2	58	3,4	100,0
Total	58		100,0	

Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos				
Nunca	9	9	15,5	15,5
A veces	37	46	63,8	79,3
Casi siempre	10	56	17,2	96,6
Siempre	2	58	3,4	100,0
Total	58		100,0	

Demuestra sentido de poder y confianza

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos				
Nunca	11	11	19,0	19,0
A veces	20	31	34,5	53,4
Casi siempre	27	58	46,6	100,0
Total	58		100,0	

INDICADOR 2. Influencia idealizada conductual

Indices	Habla sobre sus valores y creencias más importantes	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo	Promedio
Alternativas					

Nunca	00	16	19	35	18
A veces	34	16	34	8	23
Casi siempre	24	24	5	14	16
Siempre	00	2	00	1	1
Total	58	58	58	58	58

Habla sobre sus valores y creencias más importantes

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	A veces	34	34	58,6	58,6
	Casi siempre	24	58	41,4	100,0
	Total	58		100,0	

Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	16	16	27,6	27,6
	A veces	16	32	27,6	55,2
	Casi siempre	24	56	41,4	96,6
	Siempre	2	58	3,4	100,0
	Total	58		100,0	

Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	19	19	32,8	32,8
	A veces	34	53	58,6	91,4
	Casi siempre	5	58	8,6	100,0
	Total	58		100,0	

Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	35	35	60,3	60,3
	A veces	8	43	13,8	74,1
	Casi siempre	14	57	24,1	98,3
	Siempre	1	58	1,7	100,0
	Total	58		100,0	

INDICADOR 3. Motivación inspiracional

Indices	Habla optimistamente sobre el futuro.	Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas	Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado	Articula una visión estimulante del futuro	Promedio
Alternativas					
Nunca	1	22	25	20	17
A veces	52	32	29	34	37
Casi siempre	2	2	3	4	3
Siempre	3	2	1	00	1
Total	58	58	58	58	58

Habla optimistamente sobre el futuro.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	1	1	1,7	1,7
	A veces	52	53	89,7	91,4
	Casi siempre	2	55	3,4	94,8
	Siempre	3	58	5,2	100,0
	Total	58		100,0	

Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	22	22	37,9	37,9
A veces	32	54	55,2	93,1
Válidos Casi siempre	2	56	3,4	96,6
Siempre	2	58	3,4	100,0
Total	58		100,0	

Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	25	25	43,1	43,1
A veces	29	54	50,0	93,1
Válidos Casi siempre	3	57	5,2	98,3
Siempre	1	58	1,7	100,0
Total	58		100,0	

Articula una visión estimulante del futuro

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	20	20	34,5	34,5
A veces	34	54	58,6	93,1
Válidos Casi siempre	4	58	6,9	100,0
Total	58		100,0	

INDICADOR 4. Estimulación intelectual

Índices	Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas.	Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas.	Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos	Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes	Pro medio
Nunca	15	2	16	15	12
A veces	23	21	23	39	27
Casi siempre	20	35	19	3	19
Siempre	00	00	00	1	00
Total	58	58	58	58	58

Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	15	15	25,9	25,9
A veces	23	38	39,7	65,5
Válidos Casi siempre	20	58	34,5	100,0
Total	58		100,0	

Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	2	2	3,4	3,4
A veces	21	23	36,2	39,7
Válidos Casi siempre	35	58	60,3	100,0
Total	58		100,0	

Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos				
Nunca	16	16	27,6	27,6
A veces	23	39	39,7	67,2
Casi siempre	19	58	32,8	100,0
Total	58		100,0	

Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos				
Nunca	15	15	25,9	25,9
A veces	39	54	67,2	93,1
Casi siempre	3	57	5,2	98,3
Siempre	1	58	1,7	100,0
Total	58		100,0	

INDICADOR 5. Consideración individualizada

Indices	Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	Pasa su tiempo enseñando y entrenando	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros	Promedio
Alternativas					
Nunca	3	2	4	16	6
A veces	50	47	35	31	41
Casi siempre	5	4	14	10	8
Siempre	00	5	5	1	3
Total	58	58	58	58	58

Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos				
Nunca	3	3	5,2	5,2
A veces	50	53	86,2	91,4
Casi siempre	5	58	8,6	100,0
Total	58		100,0	

Me ayuda a desarrollar mis fortalezas

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos				
Nunca	2	2	3,4	3,4
A veces	47	49	81,0	84,5
Casi siempre	4	53	6,9	91,4
Siempre	5	58	8,6	100,0
Total	58		100,0	

Pasa su tiempo enseñando y entrenando

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos				
Nunca	4	4	6,9	6,9
A veces	35	39	60,3	67,2
Casi siempre	14	53	24,1	91,4
Siempre	5	58	8,6	100,0
Total	58		100,0	

Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	16	16	27,6	27,6
A veces	31	47	53,4	81,0
Válidos Casi siempre	10	57	17,2	98,3
Siempre	1	58	1,7	100,0
Total	58		100,0	

INDICADOR 6. Recompensa contingente

Índices	Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño	Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos	Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño	Expresa satisfacción cuando cumpla con las expectativas	Promedio
Nunca	00	15	15	2	8
A veces	38	32	36	32	35
Casi siempre	18	6	6	20	12
Siempre	2	5	1	4	3
Total	58	58	58	58	58

Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño

	fi	Fi	hi %	Hi %
A veces	38	38	65,5	65,5
Válidos Casi siempre	18	56	31,0	96,6
Siempre	2	58	3,4	100,0
Total	58		100,0	

Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	15	15	25,9	25,9
A veces	32	47	55,2	81,0
Válidos Casi siempre	6	53	10,3	91,4
Siempre	5	58	8,6	100,0
Total	58		100,0	

Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	15	15	25,9	25,9
A veces	36	51	62,1	87,9
Válidos Casi siempre	6	57	10,3	98,3
Siempre	1	58	1,7	100,0
Total	58		100,0	

Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	2	2	3,4	3,4
A veces	32	34	55,2	58,6
Válidos Casi siempre	20	54	34,5	93,1
Siempre	4	58	6,9	100,0
Total	58		100,0	

INDICADOR 7. Dirección por excepción activa

Indices	Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares	Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas	Mantiene un seguimiento de todos los errores	Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares	Promedio
Nunca	1	00	16	18	9
A veces	41	34	34	30	35
Casi siempre	15	23	4	9	12
Siempre	1	1	4	1	2
Total	58	58	58	58	58

Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	1	1	1,7	1,7
A veces	41	42	70,7	72,4
Válidos Casi siempre	15	57	25,9	98,3
Siempre	1	58	1,7	100,0
Total	58		100,0	

Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas

	fi	Fi	hi %	Hi %
A veces	34	34	58,6	58,6
Válidos Casi siempre	23	57	39,7	98,3
Siempre	1	58	1,7	100,0
Total	58		100,0	

Mantiene un seguimiento de todos los errores

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	16	16	27,6	27,6
A veces	34	50	58,6	86,2
Válidos Casi siempre	4	54	6,9	93,1
Siempre	4	58	6,9	100,0
Total	58		100,0	

Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	18	18	31,0	31,0
A veces	30	48	51,7	82,8
Válidos Casi siempre	9	57	15,5	98,3
Siempre	1	58	1,7	100,0
Total	58		100,0	

INDICADOR 8. Dirección por excepción pasiva

Indices	No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios	Espera que las cosas salgan mal antes de actuar	Demuestra su firme creencia en que "lo que no está roto no se arregla".	Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos	Promedio
Nunca	2	3	0	0	1
A veces	5	2	6	5	5
Casi siempre	7	35	51	48	35
Siempre	44	18	1	5	17
Total	58	58	58	58	58

No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	2	2	3,4	3,4
A veces	5	7	8,6	12,1
Válidos Casi siempre	7	14	12,1	24,1
Siempre	44	58	75,9	100,0
Total	58		100,0	

Espera que las cosas salgan mal antes de actuar

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	3	3	5,2	5,2
A veces	2	5	3,4	8,6
Válidos Casi siempre	35	40	60,3	69,0
Siempre	18	58	31,0	100,0
Total	58		100,0	

Demuestra su firme creencia en que "lo que no está roto no se arregla".

	fi	Fi	hi %	Hi %
A veces	6	6	10,3	10,3
Válidos Casi siempre	51	57	87,9	98,3
Siempre	1	58	1,7	100,0
Total	58		100,0	

Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos

	fi	Fi	hi %	Hi %
A veces	5	5	8,6	8,6
Válidos Casi siempre	48	53	82,8	91,4
Siempre	5	58	8,6	100,0
Total	58		100,0	

INDICADOR 9. Laissez-faire

Indices	Evita involucrarse cuando surge un tema importante	Está ausente cuando se le necesita	Evita tomar decisiones	Dilata la respuesta a cuestiones urgentes	Promedio
Alternativas					
Nunca	0	0	0	1	0
A veces	8	2	2	5	4
Casi siempre	2	12	26	19	15
Siempre	48	44	30	33	39
Total	58	58	58	58	58

Evita involucrarse cuando surge un tema importante

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	A veces	8	8	13,8	13,8
	Casi siempre	2	10	3,4	17,2
	Siempre	48	58	82,8	100,0
	Total	58		100,0	

Está ausente cuando se le necesita

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	A veces	2	2	3,4	3,4
	Casi siempre	12	14	20,7	24,1
	Siempre	44	58	75,9	100,0
	Total	58		100,0	

Evita tomar decisiones

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	A veces	2	2	3,4	3,4
	Casi siempre	26	28	44,8	48,3
	Siempre	30	58	51,7	100,0
	Total	58		100,0	

Dilata la respuesta a cuestiones urgentes

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	1	1	1,7	1,7
	A veces	5	6	8,6	10,3
	Casi siempre	19	25	32,8	43,1
	Siempre	33	58	56,9	100,0
	Total	58		100,0	

Anexo 5
RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS DOCENTES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA IES "TECNICO INDUSTRIAL" ILAVE

INDICADOR 1. Influencia idealizada atribuida

Índices Alternativas	Me inculca orgullo por estar asociado con él.	Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo	Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella	Demuestra sentido de poder y confianza	Promedio
Nunca	2	10	9	10	8
A veces	32	16	22	13	21
Casi siempre	5	13	3	8	7
Siempre	1	1	6	9	4
Total	40	40	40	40	40

Me inculca orgullo por estar asociado con él.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	2	2	5,0	5,0
A veces	32	34	80,0	85,0
Válidos Casi siempre	5	39	12,5	97,5
Siempre	1	40	2,5	100,0
Total	40		100,0	

Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	10	10	25,0	25,0
A veces	16	26	40,0	65,0
Válidos Casi siempre	13	39	32,5	97,5
Siempre	1	40	2,5	100,0
Total	40		100,0	

Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	9	9	22,5	22,5
A veces	22	31	55,0	77,5
Válidos Casi siempre	3	34	7,5	85,0
Siempre	6	40	15,0	100,0
Total	40		100,0	

Demuestra sentido de poder y confianza

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	10	10	25,0	25,0
A veces	13	23	32,5	57,5
Válidos Casi siempre	8	31	20,0	77,5
Siempre	9	40	22,5	100,0
Total	40		100,0	

INDICADOR 2. Influencia idealizada conductual

Índices Alternativas	Habla sobre sus valores y creencias más importantes	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo	Promedio
Nunca	1	6	12	12	8
A veces	26	16	11	15	17
Casi siempre	10	9	5	7	8
Siempre	3	9	12	6	7
Total	40	40	40	40	40

Habla sobre sus valores y creencias más importantes

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	1	1	2,5	2,5
A veces	26	27	65,0	67,5
Válidos Casi siempre	10	37	25,0	92,5
Siempre	3	40	7,5	100,0
Total	40		100,0	

Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	6	6	15,0	15,0
A veces	16	22	40,0	55,0
Válidos Casi siempre	9	31	22,5	77,5
Siempre	9	40	22,5	100,0
Total	40		100,0	

Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	12	12	30,0	30,0
A veces	11	23	27,5	57,5
Válidos Casi siempre	5	28	12,5	70,0
Siempre	12	40	30,0	100,0
Total	40		100,0	

Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	12	12	30,0	30,0
A veces	15	27	37,5	67,5
Válidos Casi siempre	7	34	17,5	85,0
Siempre	6	40	15,0	100,0
Total	40		100,0	

INDICADOR 3. Motivación inspiracional

Índices Alternativas	Habla optimistamente sobre el futuro.	Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas	Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado	Articula una visión estimulante del futuro	Promedio
Nunca	6	6	6	12	8
A veces	26	23	13	20	21
Casi siempre	7	8	21	7	10
Siempre	1	3	00	1	1
Total	40	40	40	40	40

Habla optimistamente sobre el futuro.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	6	6	15,0	15,0
	A veces	26	32	65,0	80,0
	Casi siempre	7	39	17,5	97,5
	Siempre	1	40	2,5	100,0
	Total	40		100,0	

Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	6	6	15,0	15,0
	A veces	23	29	57,5	72,5
	Casi siempre	8	37	20,0	92,5
	Siempre	3	40	7,5	100,0
	Total	40		100,0	

Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	6	6	15,0	15,0
	A veces	13	19	32,5	47,5
	Casi siempre	21	40	52,5	100,0
	Siempre				
	Total	40		100,0	

Articula una visión estimulante del futuro

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	12	12	30,0	30,0
	A veces	20	32	50,0	80,0
	Casi siempre	7	39	17,5	97,5
	Siempre	1	40	2,5	100,0
	Total	40		100,0	

INDICADOR 4. Estimulación intelectual

Índices	Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas.	Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas.	Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos	Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes	Pro medio
Nunca	9	12	9	9	10
A veces	23	26	21	26	24
Casi siempre	6	2	8	5	5
Siempre	2	00	2	00	1
Total	40	40	40	40	40

Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	9	9	22,5	22,5
	A veces	23	32	57,5	80,0
	Casi siempre	6	38	15,0	95,0
	Siempre	2	40	5,0	100,0
	Total	40		100,0	

Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	12	12	30,0	30,0
	A veces	26	38	65,0	95,0
	Casi siempre	2	40	5,0	100,0
	Total	40		100,0	

Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	9	9	22,5	22,5
	A veces	21	30	52,5	75,0
	Casi siempre	8	38	20,0	95,0
	Siempre	2	40	5,0	100,0
	Total	40		100,0	

Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	9	9	22,5	22,5
	A veces	26	35	65,0	87,5
	Casi siempre	5	40	12,5	100,0
	Total	40		100,0	

INDICADOR 5. Consideración individualizada

Índices	Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	Pasa su tiempo enseñando y entrenando	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros	Promedio
Alternativas					
Nunca	8	9	9	9	9
A veces	25	24	16	18	21
Casi siempre	3	6	8	9	6
Siempre	4	1	7	4	4
Total	40	40	40	40	40

Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	8	8	20,0	20,0
	A veces	25	33	62,5	82,5
	Casi siempre	3	36	7,5	90,0
	Siempre	4	40	10,0	100,0
	Total	40		100,0	

Me ayuda a desarrollar mis fortalezas

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	9	9	22,5	22,5
	A veces	24	33	60,0	82,5
	Casi siempre	6	39	15,0	97,5
	Siempre	1	40	2,5	100,0
	Total	40		100,0	

Pasa su tiempo enseñando y entrenando

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	9	9	22,5	22,5
A veces	16	25	40,0	62,5
Válidos Casi siempre	8	33	20,0	82,5
Siempre	7	40	17,5	100,0
Total	40		100,0	

Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	9	9	22,5	22,5
A veces	18	27	45,0	67,5
Válidos Casi siempre	9	36	22,5	90,0
Siempre	4	40	10,0	100,0
Total	40		100,0	

INDICADOR 6. Recompensa contingente

Índices	Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño	Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos	Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño	Expresa satisfacción cuando cumple con las expectativas	Promedio
Nunca	14	9	9	12	11
A veces	15	22	21	19	19
Casi siempre	11	8	9	5	8
Siempre	00	1	1	4	2
Total	40	40	40	40	40

Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	14	14	35,0	35,0
Válidos A veces	15	29	37,5	72,5
Casi siempre	11	40	27,5	100,0
Total	40		100,0	

Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	9	9	22,5	22,5
A veces	22	31	55,0	77,5
Válidos Casi siempre	8	39	20,0	97,5
Siempre	1	40	2,5	100,0
Total	40		100,0	

Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	9	9	22,5	22,5
A veces	21	30	52,5	75,0
Válidos Casi siempre	9	39	22,5	97,5
Siempre	1	40	2,5	100,0
Total	40		100,0	

Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	12	12	30,0	30,0
	A veces	19	31	47,5	77,5
	Casi siempre	5	36	12,5	90,0
	Siempre	4	40	10,0	100,0
	Total	40		100,0	

INDICADOR 7. Dirección por excepción activa

Índices	Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares	Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas	Mantiene un seguimiento de todos los errores	Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares	Promedio
Nunca	00	9	15	12	9
A veces	31	26	15	19	23
Casi siempre	8	4	4	2	4
Siempre	1	1	6	7	4
Total	40	40	40	40	40

Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	A veces	31	31	77,5	77,5
	Casi siempre	8	39	20,0	97,5
	Siempre	1	40	2,5	100,0
	Total	40		100,0	

Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	9	9	22,5	22,5
	A veces	26	35	65,0	87,5
	Casi siempre	4	39	10,0	97,5
	Siempre	1	40	2,5	100,0
	Total	40		100,0	

Mantiene un seguimiento de todos los errores

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	15	15	37,5	37,5
	A veces	15	30	37,5	75,0
	Casi siempre	4	34	10,0	85,0
	Siempre	6	40	15,0	100,0
	Total	40		100,0	

Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	12	12	30,0	30,0
	A veces	19	31	47,5	77,5
	Casi siempre	2	33	5,0	82,5
	Siempre	7	40	17,5	100,0
	Total	40		100,0	

INDICADOR 8. Dirección por excepción pasiva

Índices	No interfiere hasta que los problemas lleguen a ser serios	Espera que las cosas salgan mal antes de actuar	Demuestra su firme creencia en que "lo que no está roto no se arregla".	Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos	Promedio
Alternativas					
Nunca	1	2	1	0	1
A veces	5	12	3	5	6
Casi siempre	12	7	18	15	13
Siempre	22	19	18	20	20
Total	40	40	40	40	40

No interfiere hasta que los problemas lleguen a ser serios

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	1	1	2,5	2,5
A veces	5	6	12,5	15,0
Válidos Casi siempre	12	18	30,0	45,0
Siempre	22	40	55,0	100,0
Total	40		100,0	

Espera que las cosas salgan mal antes de actuar

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	2	2	5,0	5,0
A veces	12	14	30,0	35,0
Válidos Casi siempre	7	21	17,5	52,5
Siempre	19	40	47,5	100,0
Total	40		100,0	

Demuestra su firme creencia en que "lo que no está roto no se arregla".

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	1	1	2,5	2,5
A veces	3	4	7,5	10,0
Válidos Casi siempre	18	22	45,0	55,0
Siempre	18	40	45,0	100,0
Total	40		100,0	

Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos

	fi	Fi	hi %	Hi %
A veces	5	5	12,5	12,5
Válidos Casi siempre	15	20	37,5	50,0
Siempre	20	40	50,0	100,0
Total	40		100,0	

INDICADOR 9. Laissez-faire

Índices	Evita involucrarse cuando surge un tema importante	Está ausente cuando se le necesita	Evita tomar decisiones	Dilata la respuesta a cuestiones urgentes	Promedio
Alternativas					
Nunca	1	6	3	1	3
A veces	9	6	6	7	7
Casi siempre	3	18	10	6	9
Siempre	27	10	21	26	21
Total	40	40	40	40	40

Evita involucrarse cuando surge un tema importante

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	1	1	2,5	2,5
A veces	9	10	22,5	25,0
Válidos Casi siempre	3	13	7,5	32,5
Siempre	27	40	67,5	100,0
Total	40		100,0	

Está ausente cuando se le necesita

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	6	6	15,0	15,0
A veces	6	12	15,0	30,0
Válidos Casi siempre	18	30	45,0	75,0
Siempre	10	40	25,0	100,0
Total	40		100,0	

Evita tomar decisiones

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	3	3	7,5	7,5
A veces	6	9	15,0	22,5
Válidos Casi siempre	10	19	25,0	47,5
Siempre	21	40	52,5	100,0
Total	40		100,0	

Dilata la respuesta a cuestiones urgentes

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	1	1	2,5	2,5
A veces	7	8	17,5	20,0
Válidos Casi siempre	6	14	15,0	35,0
Siempre	26	40	65,0	100,0
Total	40		100,0	

Anexo 6
RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS DOCENTES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE ILAVE

INDICADOR 1. Influencia idealizada atribuida

Índices	Me inculca orgullo por estar asociado con él.	Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo	Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella	Demuestra sentido de poder y confianza	Promedio
Nunca	53	57	26	24	40
A veces	98	84	111	87	95
Casi siempre	10	19	15	41	20
Siempre	3	4	12	12	9
Total	164	164	164	164	164

Me inculca orgullo por estar asociado con él.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	53	53	32,3	32,3
A veces	98	151	59,8	92,1
Válidos Casi siempre	10	161	6,1	98,2
Siempre	3	164	1,8	100,0
Total	164		100,0	

Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	57	57	34,8	34,8
A veces	84	141	51,2	86,0
Válidos Casi siempre	19	160	11,6	97,6
Siempre	4	164	2,4	100,0
Total	164		100,0	

Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	26	26	15,9	15,9
A veces	111	137	67,7	83,5
Válidos Casi siempre	15	152	9,1	92,7
Siempre	12	164	7,3	100,0
Total	164		100,0	

Demuestra sentido de poder y confianza

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	24	24	14,6	14,6
A veces	87	111	53,0	67,7
Válidos Casi siempre	41	152	25,0	92,7
Siempre	12	164	7,3	100,0
Total	164		100,0	

INDICADOR 2. Influencia idealizada conductual

Índices Alternativas	Habla sobre sus valores y creencias más importantes	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo	Promedio
Nunca	3	46	73	68	48
A veces	116	65	62	62	76
Casi siempre	40	38	15	26	30
Siempre	5	15	14	8	10
Total	164	164	164	164	164

Habla sobre sus valores y creencias más importantes

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	3	3	1,8	1,8
A veces	116	119	70,7	72,6
Válidos Casi siempre	40	159	24,4	97,0
Siempre	5	164	3,0	100,0
Total	164		100,0	

Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	46	46	28,0	28,0
A veces	65	111	39,6	67,7
Válidos Casi siempre	38	149	23,2	90,9
Siempre	15	164	9,1	100,0
Total	164		100,0	

Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	73	73	44,5	44,5
A veces	62	135	37,8	82,3
Válidos Casi siempre	15	150	9,1	91,5
Siempre	14	164	8,5	100,0
Total	164		100,0	

Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	68	68	41,5	41,5
A veces	62	130	37,8	79,3
Válidos Casi siempre	26	156	15,9	95,1
Siempre	8	164	4,9	100,0
Total	164		100,0	

INDICADOR 3. Motivación inspiracional

Índices Alternativas	Habla optimistamente sobre el futuro.	Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas	Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado	Articula una visión estimulante del futuro	Promedio
Nunca	9	50	78	55	48
A veces	133	90	53	91	92
Casi siempre	13	14	29	15	18
Siempre	9	10	4	3	6
Total	164	164	164	164	164

Habla optimistamente sobre el futuro.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	9	9	5,5	5,5
A veces	133	142	81,1	86,6
Válidos Casi siempre	13	155	7,9	94,5
Siempre	9	164	5,5	100,0
Total	164		100,0	

Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	50	50	30,5	30,5
A veces	90	140	54,9	85,4
Válidos Casi siempre	14	154	8,5	93,9
Siempre	10	164	6,1	100,0
Total	164		100,0	

Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	78	78	47,6	47,6
A veces	53	131	32,3	79,9
Válidos Casi siempre	29	160	17,7	97,6
Siempre	4	164	2,4	100,0
Total	164		100,0	

Articula una visión estimulante del futuro

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	55	55	33,5	33,5
A veces	91	146	55,5	89,0
Válidos Casi siempre	15	161	9,1	98,2
Siempre	3	164	1,8	100,0
Total	164		100,0	

INDICADOR 4. Estimulación intelectual

Índices	Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas.	Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas.	Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos	Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes	Promedio
Alternativas					
Nunca	53	36	28	50	42
A veces	75	85	98	99	89
Casi siempre	33	42	32	11	29
Siempre	3	1	6	4	4
Total	164	164	164	164	164

Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	53	53	32,3	32,3
A veces	75	128	45,7	78,0
Válidos Casi siempre	33	161	20,1	98,2
Siempre	3	164	1,8	100,0
Total	164		100,0	

Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	36	36	22,0	22,0
A veces	85	121	51,8	73,8
Válidos Casi siempre	42	163	25,6	99,4
Siempre	1	164	,6	100,0
Total	164		100,0	

Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	28	28	17,1	17,1
A veces	98	126	59,8	76,8
Válidos Casi siempre	32	158	19,5	96,3
Siempre	6	164	3,7	100,0
Total	164		100,0	

Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	50	50	30,5	30,5
A veces	99	149	60,4	90,9
Válidos Casi siempre	11	160	6,7	97,6
Siempre	4	164	2,4	100,0
Total	164		100,0	

INDICADOR 5. Consideración individualizada

Índices	Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	Pasa su tiempo enseñando y entrenando	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros	Promedio
Nunca	19	41	30	53	36
A veces	127	104	97	83	103
Casi siempre	11	11	25	21	17
Siempre	7	8	12	7	8
Total	164	164	164	164	164

Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	19	19	11,6	11,6
A veces	127	146	77,4	89,0
Válidos Casi siempre	11	157	6,7	95,7
Siempre	7	164	4,3	100,0
Total	164		100,0	

Me ayuda a desarrollar mis fortalezas

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	41	41	25,0	25,0
A veces	104	145	63,4	88,4
Válidos Casi siempre	11	156	6,7	95,1
Siempre	8	164	4,9	100,0
Total	164		100,0	

Pasa su tiempo enseñando y entrenando

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	30	30	18,3	18,3
A veces	97	127	59,1	77,4
Válidos Casi siempre	25	152	15,2	92,7
Siempre	12	164	7,3	100,0
Total	164		100,0	

Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	53	53	32,3	32,3
A veces	83	136	50,6	82,9
Válidos Casi siempre	21	157	12,8	95,7
Siempre	7	164	4,3	100,0
Total	164		100,0	

INDICADOR 6. Recompensa contingente

Indices	Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño	Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos	Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño	Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas	Promedio
Nunca	20	73	46	41	45
A veces	111	70	95	82	90
Casi siempre	31	15	19	31	24
Siempre	2	6	4	10	5
Total	164	164	164	164	164

Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	20	20	12,2	12,2
A veces	111	131	67,7	79,9
Casi siempre	31	162	18,9	98,8
Siempre	2	164	1,2	100,0
Total	164		100,0	

Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	73	73	44,5	44,5
A veces	70	143	42,7	87,2
Casi siempre	15	158	9,1	96,3
Siempre	6	164	3,7	100,0
Total	164		100,0	

Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	46	46	28,0	28,0
A veces	95	141	57,9	86,0
Casi siempre	19	160	11,6	97,6
Siempre	4	164	2,4	100,0
Total	164		100,0	

Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	41	41	25,0	25,0
A veces	82	123	50,0	75,0
Casi siempre	31	154	18,9	93,9
Siempre	10	164	6,1	100,0
Total	164		100,0	

INDICADOR 7. Dirección por excepción activa

Indíces Alternativas	Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares	Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas	Mantiene un seguimiento de todos los errores	Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares	Promedio
Nunca	27	33	35	53	37
A veces	104	91	106	86	97
Casi siempre	31	34	12	13	23
Siempre	2	6	11	12	7
Total	164	164	164	164	164

Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	27	27	16,5	16,5
A veces	104	131	63,4	79,9
Válidos Casi siempre	31	162	18,9	98,8
Siempre	2	164	1,2	100,0
Total	164		100,0	

Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	33	33	20,1	20,1
A veces	91	124	55,5	75,6
Válidos Casi siempre	34	158	20,7	96,3
Siempre	6	164	3,7	100,0
Total	164		100,0	

Mantiene un seguimiento de todos los errores

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	35	35	21,3	21,3
A veces	106	141	64,6	86,0
Válidos Casi siempre	12	153	7,3	93,3
Siempre	11	164	6,7	100,0
Total	164		100,0	

Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	53	53	32,3	32,3
A veces	86	139	52,4	84,8
Válidos Casi siempre	13	152	7,9	92,7
Siempre	12	164	7,3	100,0
Total	164		100,0	

INDICADOR 8. Dirección por excepción pasiva

Indíces	No interfiere hasta que los problemas lleguen a ser serios	Espera que las cosas salgan mal antes de actuar	Demuestra su firme creencia en que "lo que no está roto no se arregla".	Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos	Promedio
Nunca	7	11	5	3	7
A veces	22	23	22	22	22
Casi siempre	26	90	74	95	71
Siempre	109	40	63	44	64
Total	164	164	164	164	164

No interfiere hasta que los problemas lleguen a ser serios

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	7	7	4,3	4,3
A veces	22	29	13,4	17,7
Válidos Casi siempre	26	55	15,9	33,5
Siempre	109	164	66,5	100,0
Total	164		100,0	

Espera que las cosas salgan mal antes de actuar

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	11	11	6,7	6,7
A veces	23	34	14,0	20,7
Válidos Casi siempre	90	124	54,9	75,6
Siempre	40	164	24,4	100,0
Total	164		100,0	

Demuestra su firme creencia en que "lo que no está roto no se arregla".

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	5	5	3,0	3,0
A veces	22	27	13,4	16,5
Válidos Casi siempre	74	101	45,1	61,6
Siempre	63	164	38,4	100,0
Total	164		100,0	

Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	3	3	1,8	1,8
A veces	22	25	13,4	15,2
Válidos Casi siempre	95	120	57,9	73,2
Siempre	44	164	26,8	100,0
Total	164		100,0	

INDICADOR 9. Laissez-faire

Indices Alternativas	Evita involucrarse cuando surge un tema importante	Está ausente cuando se le necesita	Evita tomar decisiones	Dilata la respuesta a cuestiones urgentes	Promedio
Nunca	2	8	7	5	6
A veces	30	19	15	21	21
Casi siempre	16	77	44	34	42
Siempre	116	60	98	104	95
Total	164	164	164	164	164

Evita involucrarse cuando surge un tema importante

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	2	2	1,2	1,2
A veces	30	32	18,3	19,5
Válidos Casi siempre	16	48	9,8	29,3
Siempre	116	164	70,7	100,0
Total	164		100,0	

Está ausente cuando se le necesita

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	8	8	4,9	4,9
A veces	19	27	11,6	16,5
Válidos Casi siempre	77	104	47,0	63,4
Siempre	60	164	36,6	100,0
Total	164		100,0	

Evita tomar decisiones

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	7	7	4,3	4,3
A veces	15	22	9,1	13,4
Válidos Casi siempre	44	66	26,8	40,2
Siempre	98	164	59,8	100,0
Total	164		100,0	

Dilata la respuesta a cuestiones urgentes

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	5	5	3,0	3,0
A veces	21	26	12,8	15,9
Válidos Casi siempre	34	60	20,7	36,6
Siempre	104	164	63,4	100,0
Total	164		100,0	

Anexo 7. ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO IES "JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI"

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	P	
1	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	76
1	2	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	2	3	3	1	4	2	3	2	2	3	1	1	3	3	2	2	2	3	98	
1	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	81	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	98	
2	1	2	4	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	4	2	3	82
1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	3	1	3	4	4	4	64	
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	1	2	74	
1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	72	
2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	4	4	4	64	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	68	
1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	3	3	4	4	4	65	
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	76	
1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	3	3	3	3	71	
2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	3	2	4	4	4	65	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	68	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	2	3	4	4	4	3	1	1	2	2	1	1	1	112	
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	1	1	80	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	3	3	2	2	4	4	3	3	3	2	2	69	
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	2	2	3	3	4	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	1	3	4	3	2	2	3	2	2	4	4	103	
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
1	2	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	1	3	4	1	57	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	4	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	65	
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	3	3	77	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	1	2	2	68		
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	3	2	2	4	4	2	1	1	2	2	1	3	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	111	
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	85	
2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	3	2	4	2	4	57	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	

2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	79	
2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	70	

Anexo 8. ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO IES "NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN"

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	P
2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	3	3	4	3	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	3	87
2	2	3	3	3	4	3	2	2	1	1	2	2	3	3	3	2	1	1	2	3	3	4	4	3	3	4	2	2	4	4	2	2	2	3	3	93
1	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2	3	1	2	2	3	2	1	3	2	2	1	3	2	4	1	3	4	3	2	2	3	4	2	76
2	2	3	2	3	2	2	1	4	3	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	4	2	3	1	1	2	2	1	2	1	2	3	3	4	3	2	78
3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3	3	4	2	1	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	1	2	2	3	4	3	3	2	91
3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	1	97
2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	4	2	2	92
1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	72
2	4	4	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	95
2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	86
1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	72
2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	88
2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	88
1	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	4	4	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	93
1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	73
2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	87
2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	88
2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	88
2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	73
2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	87
2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	88
2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	88
1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	72
2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	88
2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	88
2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	88
1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	72
2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	88
2	1	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	86	
1	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	4	4	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	93
2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	87
1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	72
2	1	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	4	4	3	3	2	1	1	2	2	2	2	3	3	91
2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	88
1	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	4	4	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	93
2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	73
2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	87
2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	88
2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	81
2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	88	
1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	72
2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	88
2	1	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	87

2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	87	
1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	72	
2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	88	
1	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	4	4	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	93		
2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	73	
2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	88	
1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	72	
2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	88
1	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	4	4	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	93	
2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	73	
2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	87	
2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	88
2	4	4	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	95	
1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	73	
1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	72	

Anexo 9. ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO IES TÉCNICO INDUSTRIAL

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	P		
3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	1	3	3	4	3	4	2	4	2	2	3	2	1	1	1	2	1	1	1	2	88		
2	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	2	4	3	4	4	1	4	3	97		
1	1	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	80		
2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3	4	4	4	4	4	4	82		
2	1	1	1	3	4	4	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	4	2	4	3	4	3	4	4	77		
3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	102		
2	2	3	1	2	2	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	1	1	1	80		
2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	4	3	4	4	4	3	4	81		
2	1	1	1	3	4	4	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	4	2	4	3	4	3	4	4	77		
4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	123		
2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	82		
3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	102		
2	1	1	1	3	4	4	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	4	2	4	3	4	3	4	4	77		
2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	4	4	4	4	3	4	4	82		
2	2	2	4	2	1	2	4	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	3	4	4	3	4	82	
2	2	4	4	4	3	4	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	4	3	1	3	3	2	2	2	2	3	4	2	3	2	2	1	2	3	95		
2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	4	4	3	4	4	4	4	82		
2	1	1	1	3	4	4	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	4	2	4	3	4	3	4	77		
3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	102		
2	2	2	4	2	1	2	4	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	3	4	4	3	3	4	82
2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	3	4	82	
2	1	1	1	3	4	4	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	4	2	4	3	4	3	4	4	77	
2	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	2	4	3	4	4	1	4	3	97	
2	2	2	4	2	1	2	4	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	3	4	4	3	3	4	82
2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	83	
2	1	1	1	3	4	4	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	77	
3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	102		
2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	3	4	82	
2	1	1	1	3	4	4	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	4	2	4	3	4	3	4	4	77	
2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	82
1	2	4	4	4	3	4	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	4	3	1	3	3	2	2	2	2	3	4	2	3	2	2	1	2	3	94		
2	2	2	4	2	1	2	4	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	3	4	4	3	3	4	82	
2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	4	4	4	4	3	4	4	4	82	
2	1	1	1	3	4	4	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	77	
2	2	2	4	2	1	2	4	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	3	4	4	3	3	4	82
2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	4	4	3	4	4	4	4	4	82	
2	1	1	1	3	4	4	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	77	
2	2	2	4	2	1	2	4	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	3	4	4	3	3	4	82
2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	4	4	3	4	4	4	4	4	82	
2	1	1	1	3	4	4	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	77	
2	2	2	4	2	1	2	4	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	3	4	4	3	3	4	82
2	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	1	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	90
2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	4	4	3	4	4	4	4	4	82	

Anexo 10. RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS ESTUDIANTES SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA IES "JOSE CARLOS MARIÁTEGUI" ILAVE

INDICADOR 1. Documentación

Índices	Planifica sus actividades con anticipación	Incorpora estrategias pedagógicas innovadoras	La programación curricular presentada al inicio se cubre totalmente	Cuenta con registros de evaluación	Promedio
Alternativas					
Nunca	8	61	4	00	19
A veces	89	23	52	52	54
Casi siempre	2	12	32	18	16
Siempre	0	3	11	29	10
Total	99	99	99	99	99

Planifica sus actividades con anticipación

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	8	8	8,1	8,1
Válidos A veces	89	97	89,9	98,0
Casi siempre	2	99	2,0	100,0
Total	99		100,0	

Incorpora estrategias pedagógicas innovadoras

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	61	61	61,6	61,6
Válidos A veces	23	84	23,2	84,8
Casi siempre	12	96	12,1	97,0
Siempre	3	99	3,0	100,0
Total	99		100,0	

La programación curricular presentada al inicio se cubre totalmente

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	4	4	4,0	4,0
Válidos A veces	52	56	52,5	56,6
Casi siempre	32	88	32,3	88,9
Siempre	11	99	11,1	100,0
Total	99		100,0	

Cuenta con registros de evaluación

	fi	Fi	hi %	Hi %
A veces	52	52	52,5	52,5
Válidos Casi siempre	18	70	18,2	70,7
Siempre	29	99	29,3	100,0
Total	99		100,0	

INDICADOR 2. Ambientes de aprendizaje

Índices	Mantiene una comunicación agradable con los estudiantes antes	Incluye experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula talleres, laboratorios, comunidad	Utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información, correo electrónico, chats, plataformas	Organiza actividades que permiten ejercitar mi expresión oral y escrita	Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real	Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza	Actúa con justicia en la solución de problemas, que le competen, presentados en el ambiente escolar	Promedio
Alternativas								
Nunca	11	9	24	15	1	00	9	10
A veces	40	56	60	74	66	48	55	57
Casi siempre	30	32	12	2	16	50	35	25
Siempre	18	2	3	8	16	1	00	7
Total	99	99	99	99	99	99	99	99

Mantiene una comunicación agradable con los estudiantes.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	11	11	11,1	11,1
A veces	40	51	40,4	51,5
Casi siempre	30	81	30,3	81,8
Siempre	18	99	18,2	100,0
Total	99		100,0	

Incluye experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula talleres, laboratorios, comunidad

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	9	9	9,1	9,1
A veces	56	65	56,6	65,7
Casi siempre	32	97	32,3	98,0
Siempre	2	99	2,0	100,0
Total	99		100,0	

Utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información, correo electrónico, chats, plataformas

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	24	24	24,2	24,2
A veces	60	84	60,6	84,8
Casi siempre	12	96	12,1	97,0
Siempre	3	99	3,0	100,0
Total	99		100,0	

Organiza actividades que me permiten ejercitar mi expresión oral y escrita

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	15	15	15,2	15,2
A veces	74	89	74,7	89,9
Casi siempre	2	91	2,0	91,9
Siempre	8	99	8,1	100,0
Total	99		100,0	

Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	1	1	1,0	1,0
A veces	66	67	66,7	67,7
Casi siempre	16	83	16,2	83,8
Siempre	16	99	16,2	100,0
Total	99		100,0	

Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza

	fi	Fi	hi %	Hi %
A veces	48	48	48,5	48,5
Casi siempre	50	98	50,5	99,0
Siempre	1	99	1,0	100,0
Total	99		100,0	

Actúa con justicia en la solución de problemas, que le competen, presentados en el ambiente escolar.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	9	9	9,1	9,1
A veces	55	64	55,6	64,6
Casi siempre	35	99	35,4	100,0
Total	99		100,0	

INDICADOR 3. Motivación

Índices	Propicia la curiosidad y el deseo de aprender.	Reconoce los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje	Hace interesante la asignatura	Promedio
Alternativas				
Nunca	25	17	16	19
A veces	43	56	53	51
Casi siempre	16	11	20	16
Siempre	15	15	10	13
Total	99	99	99	99

Propicia la curiosidad y el deseo de aprender.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	25	25	25,3	25,3
A veces	43	68	43,4	68,7
Casi siempre	16	84	16,2	84,8
Siempre	15	99	15,2	100,0
Total	99		100,0	

Reconoce los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	17	17	17,2	17,2
	A veces	56	73	56,6	73,7
	Casi siempre	11	84	11,1	84,8
	Siempre	15	99	15,2	100,0
	Total	99		100,0	

Hace interesante la asignatura.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	16	16	16,2	16,2
	A veces	53	69	53,5	69,7
	Casi siempre	20	89	20,2	89,9
	Siempre	10	99	10,1	100,0
	Total	99		100,0	

INDICADOR 4. Estrategias, métodos y técnicas

Índices Alternativa	Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes	Promueve el auto aprendizaje y la investigación	Promueve la participación que permite colaborar con mis compañeros con una actitud positiva	Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes	Explica de manera clara los contenidos de la asignatura	Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales	Usa materiales elaborados a partir de recursos de la zona para el desarrollo de aprendizajes	Promueve el conocimiento y las prácticas interculturales para los aprendizajes	Demuestra dominio de los contenidos que imparte	PROMEDIO
Nunca	24	45	00	17	7	00	31	11	11	16
A veces	40	35	88	53	80	69	23	60	29	53
Casi siempre	28	17	7	26	10	27	44	27	50	26
Siempre	7	2	4	3	2	3	1	1	9	4
Total	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	24	24	24,2	24,2
	A veces	40	64	40,4	64,6
	Casi siempre	28	92	28,3	92,9
	Siempre	7	99	7,1	100,0
	Total	99		100,0	

Promueve el autodidactismo y la investigación

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	45	45	45,5	45,5
	A veces	35	80	35,4	80,8
	Casi siempre	17	97	17,2	98,0
	Siempre	2	99	2,0	100,0
	Total	99		100,0	

Promueve actividades participativas que me permiten colaborar con mis compañeros con una actitud positiva.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	A veces	88	88	88,9	88,9
	Casi siempre	7	95	7,1	96,0
	Siempre	4	99	4,0	100,0
	Total	99		100,0	

Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	17	17	17,2	17,2
	A veces	53	70	53,5	70,7
	Casi siempre	26	96	26,3	97,0
	Siempre	3	99	3,0	100,0
	Total	99		100,0	

Explica de manera clara los contenidos de la asignatura

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	7	7	7,1	7,1
	A veces	80	87	80,8	87,9
	Casi siempre	10	97	10,1	98,0
	Siempre	2	99	2,0	100,0
	Total	99		100,0	

Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	A veces	69	69	69,7	69,7
	Casi siempre	27	96	27,3	97,0
	Siempre	3	99	3,0	100,0
	Total	99		100,0	

Usa materiales elaborados a partir de recursos de la zona para el desarrollo de los aprendizajes.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	31	31	31,3	31,3
	A veces	23	54	23,2	54,5
	Casi siempre	44	98	44,4	99,0
	Siempre	1	99	1,0	100,0
	Total	99		100,0	

Promueve los conocimientos y prácticas interculturales para los aprendizajes

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	11	11	11,1	11,1
A veces	60	71	60,6	71,7
Casi siempre	27	98	27,3	99,0
Siempre	1	99	1,0	100,0
Total	99		100,0	

Demuestra dominio de los contenidos que imparte

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	11	11	11,1	11,1
A veces	29	40	29,3	40,4
Casi siempre	50	90	50,5	90,9
Siempre	9	99	9,1	100,0
Total	99		100,0	

INDICADOR 5. Gestión del curso

Índices	Asiste a clases regular y puntualmente	Fomenta la importancia de contribuir a la conservación del medio ambiente	Promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones	Es accesible y está dispuesto a brindarte ayuda académica	Promedio
Nunca	9	1	9	39	15
A veces	72	62	70	33	59
Casi siempre	3	33	00	25	15
Siempre	15	3	20	2	10
Total	99	99	99	99	99

Asiste a clases regular y puntualmente.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	9	9	9,1	9,1
A veces	72	81	72,7	81,8
Casi siempre	3	84	3,0	84,8
Siempre	15	99	15,2	100,0
Total	99		100,0	

Fomenta la importancia de contribuir a la conservación del medio ambiente.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	1	1	1,0	1,0
A veces	62	63	62,6	63,6
Casi siempre	33	96	33,3	97,0
Siempre	3	99	3,0	100,0
Total	99		100,0	

Promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	9	9	9,1	9,1
A veces	70	79	70,7	79,8
Siempre	20	99	20,2	100,0
Total	99		100,0	

Es accesible y está dispuesto a brindarte ayuda académica

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	39	39,4	39,4	
	A veces	33	72	33,3	72,7
	Casi siempre	25	97	25,3	98,0
	Siempre	2	99	2,0	100,0
	Total	99		100,0	

INDICADOR 6. Satisfacción general

Índices	Comunica a los padres de familia los resultados obtenidos por los alumnos	En general, pienso que es un buen docente	Estoy satisfecha o satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente	Promedio
Alternativas				
Nunca	11	20	13	15
A veces	30	72	43	48
Casi siempre	56	5	42	34
Siempre	2	2	1	2
Total	99	99	99	99

Comunica a los padres de familia los resultados obtenidos por los alumnos.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	11	11,1	11,1	
	A veces	30	41	30,3	41,4
	Casi siempre	56	97	56,6	98,0
	Siempre	2	99	2,0	100,0
	Total	99		100,0	

En general, pienso que es un buen docente.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	20	20,2	20,2	
	A veces	72	92	72,7	92,9
	Casi siempre	5	97	5,1	98,0
	Siempre	2	99	2,0	100,0
	Total	99		100,0	

Estoy satisfecha o satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	13	13,1	13,1	
	A veces	43	56	43,4	56,6
	Casi siempre	42	98	42,4	99,0
	Siempre	1	99	1,0	100,0
	Total	99		100,0	

Anexo 11. RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS ESTUDIANTES SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA IES "NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN" ILAVE

INDICADOR 1. Documentación

Índices	Planifica sus actividades con anticipación	Incorpora estrategias pedagógicas innovadoras	La programación curricular presentada al inicio se cubre totalmente	Cuenta con registros de evaluación	Promedio
Alternativas					
Nunca	19	67	23	15	31
A veces	107	68	70	61	77
Casi siempre	23	28	55	26	33
Siempre	21	7	22	68	29
Total	170	170	170	170	170

Planifica sus actividades con anticipación

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	19	19	11,2	11,2
A veces	107	126	62,9	74,1
Casi siempre	23	149	13,5	87,6
Siempre	21	170	12,4	100,0
Total	170		100,0	

Incorpora estrategias pedagógicas innovadoras

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	67	67	39,4	39,4
A veces	68	135	40,0	79,4
Casi siempre	28	163	16,5	95,9
Siempre	7	170	4,1	100,0
Total	170		100,0	

La programación curricular presentada al inicio se cubre totalmente

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	23	23	13,5	13,5
A veces	70	93	41,2	54,7
Casi siempre	55	148	32,4	87,1
Siempre	22	170	12,9	100,0
Total	170		100,0	

Cuenta con registros de evaluación

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	15	15	8,8	8,8
A veces	61	76	35,9	44,7
Casi siempre	26	102	15,3	60,0
Siempre	68	170	40,0	100,0
Total	170		100,0	

INDICADOR 2. Ambientes de aprendizaje

Índices	Mantiene una comunicación agradable con los estudiantes	Incluye experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula talleres, laboratorios, comunidad	Utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información, correo electrónico, chats, plataformas	Organiza actividades que permiten ejercitar mi expresión oral y escrita	Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real	Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza	Actúa con justicia en la solución de problemas, que le competen, presentados en el ambiente escolar	Promedio
Alternativas								
Nunca	14	27	54	20	15	12	24	24
A veces	54	80	80	93	88	64	74	76
Casi siempre	60	50	23	38	41	69	57	48
Siempre	42	13	13	19	26	25	15	22
Total	170	170	170	170	170	170	170	170

Mantiene una comunicación agradable con los estudiantes.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	14	14	8,2	8,2
A veces	54	68	31,8	40,0
Casi siempre	60	128	35,3	75,3
Siempre	42	170	24,7	100,0
Total	170		100,0	

Incluye experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula talleres, laboratorios, comunidad

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	27	27	15,9	15,9
A veces	80	107	47,1	62,9
Casi siempre	50	157	29,4	92,4
Siempre	13	170	7,6	100,0
Total	170		100,0	

Utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información, correo electrónico, chats, plataformas

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	54	54	31,8	31,8
A veces	80	134	47,1	78,8
Casi siempre	23	157	13,5	92,4
Siempre	13	170	7,6	100,0
Total	170		100,0	

Organiza actividades que me permiten ejercitar mi expresión oral y escrita.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	20	20	11,8	11,8
	A veces	93	113	54,7	66,5
	Casi siempre	38	151	22,4	88,8
	Siempre	19	170	11,2	100,0
	Total	170		100,0	

Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	15	15	8,8	8,8
	A veces	88	103	51,8	60,6
	Casi siempre	41	144	24,1	84,7
	Siempre	26	170	15,3	100,0
	Total	170		100,0	

Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	12	12	7,1	7,1
	A veces	64	76	37,6	44,7
	Casi siempre	69	145	40,6	85,3
	Siempre	25	170	14,7	100,0
	Total	170		100,0	

Actúa con justicia en la solución de problemas, que le competen, presentados en el ambiente escolar.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	24	24	14,1	14,1
	A veces	74	98	43,5	57,6
	Casi siempre	57	155	33,5	91,2
	Siempre	15	170	8,8	100,0
	Total	170		100,0	

INDICADOR 3. Motivación

Índices	Propicia la curiosidad y el deseo de aprender.	Reconoce los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje	Hace interesante la asignatura	Promedio
Alternativas				
Nunca	30	26	27	28
A veces	59	70	76	68
Casi siempre	29	28	39	32
Siempre	52	46	28	42
Total	170	170	170	170

Propicia la curiosidad y el deseo de aprender.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	30	30	17,6	17,6
	A veces	59	89	34,7	52,4
	Casi siempre	29	118	17,1	69,4
	Siempre	52	170	30,6	100,0
	Total	170		100,0	

Reconoce los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	26	26	15,3	15,3
	A veces	70	96	41,2	56,5
	Casi siempre	28	124	16,5	72,9
	Siempre	46	170	27,1	100,0
	Total	170		100,0	

Hace interesante la asignatura.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	27	27	15,9	15,9
	A veces	76	103	44,7	60,6
	Casi siempre	39	142	22,9	83,5
	Siempre	28	170	16,5	100,0
	Total	170		100,0	

INDICADOR 4. Estrategias, métodos y técnicas

Índices	Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes	Promueve el autodidactismo y la investigación	Promueve actividades participativas que permiten colaborar con mis compañeros con una actitud positiva	Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes	Explica de manera clara los contenidos de la asignatura	Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales	Usa materiales elaborados a partir de recursos de la zona para el desarrollo de los aprendizajes	Promueve los conocimientos y prácticas interculturales para los aprendizajes	Demuestra dominio de los contenidos que imparte	PROMEDIO
Alternativa										
Nunca	33	51	9	22	21	13	25	23	13	23
A veces	70	62	94	71	97	88	90	90	91	84
Casi siempre	48	40	44	54	30	43	48	38	50	44
Siempre	19	17	23	23	22	26	7	19	16	19
Total	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	33	33	19,4	19,4
	A veces	70	103	41,2	60,6
	Casi siempre	48	151	28,2	88,8
	Siempre	19	170	11,2	100,0
	Total	170		100,0	

Promueve el autodidactismo y la investigación

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	51	51	30,0	30,0
	A veces	62	113	36,5	66,5
	Casi siempre	40	153	23,5	90,0
	Siempre	17	170	10,0	100,0
	Total	170		100,0	

Promueve actividades participativas que me permiten colaborar con mis compañeros con una actitud positiva.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	9	9	5,3	5,3
	A veces	94	103	55,3	60,6
	Casi siempre	44	147	25,9	86,5
	Siempre	23	170	13,5	100,0
	Total	170		100,0	

Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	22	22	12,9	12,9
	A veces	71	93	41,8	54,7
	Casi siempre	54	147	31,8	86,5
	Siempre	23	170	13,5	100,0
	Total	170		100,0	

Explica de manera clara los contenidos de la asignatura

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	21	21	12,4	12,4
	A veces	97	118	57,1	69,4
	Casi siempre	30	148	17,6	87,1
	Siempre	22	170	12,9	100,0
	Total	170		100,0	

Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	13	13	7,6	7,6
	A veces	88	101	51,8	59,4
	Casi siempre	43	144	25,3	84,7
	Siempre	26	170	15,3	100,0
	Total	170		100,0	

Usa materiales elaborados a partir de recursos de la zona para el desarrollo de los aprendizajes

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	25	25	14,7	14,7
	A veces	90	115	52,9	67,6
	Casi siempre	48	163	28,2	95,9
	Siempre	7	170	4,1	100,0
	Total	170		100,0	

Promueve los conocimientos y prácticas interculturales para los aprendizajes

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	23	23	13,5	13,5
	A veces	90	113	52,9	66,5
	Casi siempre	38	151	22,4	88,8
	Siempre	19	170	11,2	100,0
	Total	170		100,0	

Demuestra dominio de los contenidos que imparte

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	13	13	7,6	7,6
A veces	91	104	53,5	61,2
Casi siempre	50	154	29,4	90,6
Siempre	16	170	9,4	100,0
Total	170		100,0	

INDICADOR 5. Gestión del curso

Índices	Asiste a clases regular y puntualmente	Fomenta la importancia de contribuir a la conservación del medio ambiente	Promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones	Es accesible y está dispuesto a brindarte ayuda académica	Promedio
Alternativas					
Nunca	16	14	22	43	24
A veces	73	75	84	47	70
Casi siempre	32	58	24	49	41
Siempre	49	23	40	31	35
Total	170	170	170	170	170

Asiste a clases regular y puntualmente.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	16	16	9,4	9,4
A veces	73	89	42,9	52,4
Casi siempre	32	121	18,8	71,2
Siempre	49	170	28,8	100,0
Total	170		100,0	

Fomenta la importancia de contribuir a la conservación del medio ambiente.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	14	14	8,2	8,2
A veces	75	89	44,1	52,4
Casi siempre	58	147	34,1	86,5
Siempre	23	170	13,5	100,0
Total	170		100,0	

Promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	22	22	12,9	12,9
A veces	84	106	49,4	62,4
Casi siempre	24	130	14,1	76,5
Siempre	40	170	23,5	100,0
Total	170		100,0	

Es accesible y está dispuesto a brindarte ayuda académica

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	43	43	25,3	25,3
A veces	47	90	27,6	52,9
Casi siempre	49	139	28,8	81,8
Siempre	31	170	18,2	100,0
Total	170		100,0	

INDICADOR 6. Satisfacción general

Índices	Comunica a los padres de familia los resultados obtenidos por los alumnos	En general, pienso que es un buen docente	Estoy satisfecha o satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente	Promedio
Alternativas				
Nunca	20	26	19	22
A veces	55	90	79	75
Casi siempre	65	28	43	45
Siempre	30	26	29	28
Total	170	170	170	170

Comunica a los padres de familia los resultados obtenidos por los alumnos.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	20	20	11,8	11,8
A veces	55	75	32,4	44,1
Casi siempre	65	140	38,2	82,4
Siempre	30	170	17,6	100,0
Total	170		100,0	

En general, pienso que es un buen docente.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	26	26	15,3	15,3
A veces	90	116	52,9	68,2
Casi siempre	28	144	16,5	84,7
Siempre	26	170	15,3	100,0
Total	170		100,0	

Estoy satisfecha o satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	19	19	11,2	11,2
A veces	79	98	46,5	57,6
Casi siempre	43	141	25,3	82,9
Siempre	29	170	17,1	100,0
Total	170		100,0	

Anexo 12. RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS ESTUDIANTES SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA IES "TECNICO INDUSTRIAL" ILAVE

INDICADOR 1. Documentación

Índices Alternativas	Planifica sus actividades con anticipación	Incorpora estrategias pedagógicas innovadoras	La programación curricular presentada al inicio se cubre totalmente	Cuenta con registros de evaluación	Promedio
Nunca	13	38	23	29	26
A veces	63	33	32	43	43
Casi siempre	5	10	24	3	10
Siempre	1	1	3	7	3
Total	82	82	82	82	82

Planifica sus actividades con anticipación

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos Nunca	13	13	15,9	15,9
A veces	63	76	76,8	92,7
Casi siempre	5	81	6,1	98,8
Siempre	1	82	1,2	100,0
Total	82		100,0	

Incorpora estrategias pedagógicas innovadoras

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos Nunca	38	38	46,3	46,3
A veces	33	71	40,2	86,6
Casi siempre	10	81	12,2	98,8
Siempre	1	82	1,2	100,0
Total	82		100,0	

La programación curricular presentada al inicio se cubre totalmente

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos Nunca	23	23	28,0	28,0
A veces	32	55	39,0	67,1
Casi siempre	24	79	29,3	96,3
Siempre	3	82	3,7	100,0
Total	82		100,0	

Cuenta con registros de evaluación

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos Nunca	29	29	35,4	35,4
A veces	43	72	52,4	87,8
Casi siempre	3	75	3,7	91,5
Siempre	7	82	8,5	100,0
Total	82		100,0	

INDICADOR 2. Ambientes de aprendizaje

Índices	Mantiene una comunicación agradable con los estudiantes antes	Incluye experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula talleres, laboratorios, comunidad	Utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información, correo electrónico, chats, plataformas	Organiza actividades que me permiten ejercitar mi expresión oral y escrita	Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real	Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza	Actúa con justicia en la solución de problemas, que le competen, presentados en el ambiente escolar	Promedio
Alternativas								
Nunca	12	4	22	2	15	13	14	12
A veces	46	69	56	32	32	44	33	45
Casi siempre	23	2	3	48	33	19	34	23
Siempre	1	7	1	00	2	6	1	02
Total	82	82	82	82	82	82	82	82

Mantiene una comunicación agradable con los estudiantes.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	12	12	14,6	14,6
A veces	46	58	56,1	70,7
Casi siempre	23	81	28,0	98,8
Siempre	1	82	1,2	100,0
Total	82		100,0	

Incluye experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula talleres, laboratorios, comunidad

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	4	4	4,9	4,9
A veces	69	73	84,1	89,0
Casi siempre	2	75	2,4	91,5
Siempre	7	82	8,5	100,0
Total	82		100,0	

Utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información, correo electrónico, chats, plataformas

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	22	22	26,8	26,8
A veces	56	78	68,3	95,1
Casi siempre	3	81	3,7	98,8
Siempre	1	82	1,2	100,0
Total	82		100,0	

Organiza actividades que me permiten ejercitar mi expresión oral y escrita.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	2	2	2,4	2,4
	A veces	32	34	39,0	41,5
	Casi siempre	48	82	58,5	100,0
	Siempre				
	Total	82		100,0	

Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	15	15	18,3	18,3
	A veces	32	47	39,0	57,3
	Casi siempre	33	80	40,2	97,6
	Siempre	2	82	2,4	100,0
	Total	82		100,0	

Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	13	13	15,9	15,9
	A veces	44	57	53,7	69,5
	Casi siempre	19	76	23,2	92,7
	Siempre	6	82	7,3	100,0
	Total	82		100,0	

Actúa con justicia en la solución de problemas, que le competen, presentados en el ambiente escolar.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	14	14	17,1	17,1
	A veces	33	47	40,2	57,3
	Casi siempre	34	81	41,5	98,8
	Siempre	1	82	1,2	100,0
	Total	82		100,0	

INDICADOR 3. Motivación

Índices	Propicia la curiosidad y el deseo de aprender.	Reconoce los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje	Hace interesante la asignatura	Promedio
Alternativas				
Nunca	43	2	10	19
A veces	24	67	42	44
Casi siempre	10	13	25	16
Siempre	5	00	5	3
Total	82	82	82	82

Propicia la curiosidad y el deseo de aprender.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	43	43	52,4	52,4
	A veces	24	67	29,3	81,7
	Casi siempre	10	77	12,2	93,9
	Siempre	5	82	6,1	100,0
	Total	82		100,0	

Reconoce los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	2	2	2,4	2,4
	A veces	67	69	81,7	84,1
	Casi siempre	13	82	15,9	100,0
	Total	82		100,0	

Hace interesante la asignatura.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	10	10	12,2	12,2
	A veces	42	52	51,2	63,4
	Casi siempre	25	77	30,5	93,9
	Siempre	5	82	6,1	100,0
	Total	82		100,0	

INDICADOR 4. Estrategias, métodos y técnicas

Índices Alternativa	Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes	Promueve el autoctismo y la investigación	Promueve las participativas que permiten colaborar con mis compañeros con una actitud positiva	Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes	Explica de manera clara los contenidos de la asignatura	Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales	Usa materiales elaborados a partir de recursos de la zona para el desarrollo de los aprendizajes	Promueve los conocimientos y prácticas interculturales para los aprendizajes	Demuestra dominio de los contenidos que imparte	PROMEDIO
Nunca	12	18	2	2	12	14	31	22	1	12
A veces	63	38	21	32	59	53	15	52	44	42
Casi siempre	6	5	54	43	3	9	34	1	36	22
Siempre	1	21	5	5	8	6	2	7	1	6
Total	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	12	14,6	14,6
	A veces	63	76,8	91,5
	Casi siempre	6	81	98,8
	Siempre	1	82	100,0
	Total	82	100,0	

Promueve el autodidactismo y la investigación

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	18	22,0	22,0
	A veces	38	46,3	68,3
	Casi siempre	5	61	74,4
	Siempre	21	82	100,0
	Total	82	100,0	

Promueve actividades participativas que me permiten colaborar con mis compañeros con una actitud positiva.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	2	2,4	2,4
	A veces	21	23	28,0
	Casi siempre	54	77	93,9
	Siempre	5	82	100,0
	Total	82	100,0	

Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	2	2,4	2,4
	A veces	32	34	39,0
	Casi siempre	43	77	93,9
	Siempre	5	82	100,0
	Total	82	100,0	

Explica de manera clara los contenidos de la asignatura

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	12	14,6	14,6
	A veces	59	71	86,6
	Casi siempre	3	74	90,2
	Siempre	8	82	100,0
	Total	82	100,0	

Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	14	17,1	17,1
	A veces	53	67	81,7
	Casi siempre	9	76	92,7
	Siempre	6	82	100,0
	Total	82	100,0	

Usa materiales elaborados a partir de recursos de la zona para el desarrollo de los aprendizajes.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	31	31	37,8	37,8
	A veces	15	46	18,3	56,1
	Casi siempre	34	80	41,5	97,6
	Siempre	2	82	2,4	100,0
	Total	82		100,0	

Promueve los conocimientos y prácticas interculturales para los aprendizajes

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	22	22	26,8	26,8
	A veces	52	74	63,4	90,2
	Casi siempre	1	75	1,2	91,5
	Siempre	7	82	8,5	100,0
	Total	82		100,0	

Demuestra dominio de los contenidos que imparte

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	1	1	1,2	1,2
	A veces	44	45	53,7	54,9
	Casi siempre	36	81	43,9	98,8
	Siempre	1	82	1,2	100,0
	Total	82		100,0	

INDICADOR 5. Gestión del curso

Índices	Asiste a clases regular y puntualmente	Fomenta la importancia de contribuir a la conservación del medio ambiente	Promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones	Es accesible y está dispuesto a brindarte ayuda académica	Promedio
Nunca	1	15	2	31	12
A veces	32	31	67	11	35
Casi siempre	41	15	2	34	23
Siempre	8	21	11	6	12
Total	82	82	82	82	82

Asiste a clases regular y puntualmente.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	1	1	1,2	1,2
	A veces	32	33	39,0	40,2
	Casi siempre	41	74	50,0	90,2
	Siempre	8	82	9,8	100,0
	Total	82		100,0	

Fomenta la importancia de contribuir a la conservación del medio ambiente.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	15	15	18,3	18,3
	A veces	31	46	37,8	56,1
	Casi siempre	15	61	18,3	74,4
	Siempre	21	82	25,6	100,0
	Total	82		100,0	

Promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	2	2	2,4	2,4
	A veces	67	69	81,7	84,1
	Casi siempre	2	71	2,4	86,6
	Siempre	11	82	13,4	100,0
	Total	82		100,0	

Es accesible y está dispuesto a brindarte ayuda académica

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	31	31	37,8	37,8
	A veces	11	42	13,4	51,2
	Casi siempre	34	76	41,5	92,7
	Siempre	6	82	7,3	100,0
	Total	82		100,0	

INDICADOR 6. Satisfacción general

Índices	Comunica a los padres de familia los resultados obtenidos por los alumnos	En general, pienso que es un buen docente	Estoy satisfecha o satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente	Promedio
Alternativas				
Nunca	1	13	9	7
A veces	47	53	35	45
Casi siempre	32	10	38	27
Siempre	2	6	00	3
Total	82	82	82	82

Comunica a los padres de familia los resultados obtenidos por los alumnos.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	1	1	1,2	1,2
	A veces	47	48	57,3	58,5
	Casi siempre	32	80	39,0	97,6
	Siempre	2	82	2,4	100,0
	Total	82		100,0	

En general, pienso que es un buen docente.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	13	13	15,9	15,9
	A veces	53	66	64,6	80,5
	Casi siempre	10	76	12,2	92,7
	Siempre	6	82	7,3	100,0
	Total	82		100,0	

Estoy satisfecha o satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	9	9	11,0	11,0
	A veces	35	44	42,7	53,7
	Casi siempre	38	82	46,3	100,0
	Total	82		100,0	

Anexo 13. RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS ESTUDIANTES SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ILAVE

INDICADOR 1. Documentación

Índices	Planifica sus actividades con anticipación	Incorpora estrategias pedagógicas innovadoras	La programación curricular presentada al inicio se cubre totalmente	Cuenta con registros de evaluación	Promedio
Nunca	40	166	50	44	75
A veces	259	124	154	156	173
Casi siempre	30	50	111	47	60
Siempre	22	11	36	104	43
Total	351	351	351	351	351

Planifica sus actividades con anticipación

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	40	40	11,4	11,4
A veces	259	299	73,8	85,2
Casi siempre	30	329	8,5	93,7
Siempre	22	351	6,3	100,0
Total	351		100,0	

Incorpora estrategias pedagógicas innovadoras

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	166	166	47,3	47,3
A veces	124	290	35,3	82,6
Casi siempre	50	340	14,2	96,9
Siempre	11	351	3,1	100,0
Total	351		100,0	

La programación curricular presentada al inicio se cubre totalmente

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	50	50	14,2	14,2
A veces	154	204	43,9	58,1
Casi siempre	111	315	31,6	89,7
Siempre	36	351	10,3	100,0
Total	351		100,0	

Cuenta con registros de evaluación

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	44	44	12,5	12,5
A veces	156	200	44,4	57,0
Casi siempre	47	247	13,4	70,4
Siempre	104	351	29,6	100,0
Total	351		100,0	

INDICADOR 2. Ambientes de aprendizaje

Índices Alternativas	Mantiene una comunicación agradable con los estudiantes antes	Incluye experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula talleres, laboratorios, comunidad	Utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información, correo electrónico, chats, plataformas	Organiza actividades que me permiten ejercitar mi expresión oral y escrita	Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real	Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza	Actúa con justicia en la solución de problemas, que le competen, presentados en el ambiente escolar	Promedio
Nunca	37	40	100	37	31	25	47	45
A veces	140	205	196	199	186	156	162	178
Casi siempre	113	84	38	88	90	138	126	97
Siempre	61	22	17	27	44	32	16	31
Total	351	351	351	351	351	351	351	351

Mantiene una comunicación agradable con los estudiantes.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	37	37	10,5	10,5
A veces	140	177	39,9	50,4
Casi siempre	113	290	32,2	82,6
Siempre	61	351	17,4	100,0
Total	351		100,0	

Incluye experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula talleres, laboratorios, comunidad

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	40	40	11,4	11,4
A veces	205	245	58,4	69,8
Casi siempre	84	329	23,9	93,7
Siempre	22	351	6,3	100,0
Total	351		100,0	

Utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información, correo electrónico, chats, plataformas

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	100	100	28,5	28,5
A veces	196	296	55,8	84,3
Casi siempre	38	334	10,8	95,2
Siempre	17	351	4,8	100,0
Total	351		100,0	

Organiza actividades que me permiten ejercitar mi expresión oral y escrita.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	37	37	10,5	10,5
	A veces	199	236	56,7	67,2
	Casi siempre	88	324	25,1	92,3
	Siempre	27	351	7,7	100,0
	Total	351		100,0	

Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	31	31	8,8	8,8
	A veces	186	217	53,0	61,8
	Casi siempre	90	307	25,6	87,5
	Siempre	44	351	12,5	100,0
	Total	351		100,0	

Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	25	25	7,1	7,1
	A veces	156	181	44,4	51,6
	Casi siempre	138	319	39,3	90,9
	Siempre	32	351	9,1	100,0
	Total	351		100,0	

Actúa con justicia en la solución de problemas, que le competen, presentados en el ambiente escolar.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	47	47	13,4	13,4
	A veces	162	209	46,2	59,5
	Casi siempre	126	335	35,9	95,4
	Siempre	16	351	4,6	100,0
	Total	351		100,0	

INDICADOR 3. Motivación

Índices	Propicia la curiosidad y el deseo de aprender.	Reconoce los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje	Hace interesante la asignatura	Promedio
Alternativas				
Nunca	98	45	53	65
A veces	126	193	171	163
Casi siempre	55	52	84	64
Siempre	72	61	43	59
Total	351	351	351	351

Propicia la curiosidad y el deseo de aprender.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	98	98	27,9	27,9
	A veces	126	224	35,9	63,8
	Casi siempre	55	279	15,7	79,5
	Siempre	72	351	20,5	100,0
	Total	351		100,0	

Reconoce los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	45	45	12,8	12,8
	A veces	193	238	55,0	67,8
	Casi siempre	52	290	14,8	82,6
	Siempre	61	351	17,4	100,0
	Total	351		100,0	

Hace interesante la asignatura.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	53	53	15,1	15,1
	A veces	171	224	48,7	63,8
	Casi siempre	84	308	23,9	87,7
	Siempre	43	351	12,3	100,0
	Total	351		100,0	

INDICADOR 4. Estrategias, métodos y técnicas

Índices	Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes	Promueve el auto didactismo y la investigación	Promueve actividades participativas que permiten colaborar con mis compañeros con una actitud positiva	Estimula la reflexión sobre la manera que aprendes	Explicación de manera clara los contenidos de la asignatura	Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales	Usa materiales elaborados a partir de recursos de la zona para el desarrollo de los aprendizajes	Promueve los conocimientos y prácticas interculturales para los aprendizajes	Demuestra dominio de los contenidos que imparte	Pro medio
Alternativa										
Nunca	69	114	11	41	40	27	87	56	25	52
A veces	173	135	203	156	236	210	128	202	164	179
Casi siempre	82	62	105	123	43	79	126	66	136	91
Siempre	27	40	32	31	32	35	10	27	26	29
Total	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351

Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	69	69	19,7	19,7
	A veces	173	242	49,3	68,9
	Casi siempre	82	324	23,4	92,3
	Siempre	27	351	7,7	100,0
	Total	351		100,0	

Promueve el autodidactismo y la investigación

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	114	114	32,5	32,5
	A veces	135	249	38,5	70,9
	Casi siempre	62	311	17,7	88,6
	Siempre	40	351	11,4	100,0
	Total	351		100,0	

Promueve actividades participativas que me permiten colaborar con mis compañeros con una actitud positiva.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	11	11	3,1	3,1
	A veces	203	214	57,8	61,0
	Casi siempre	105	319	29,9	90,9
	Siempre	32	351	9,1	100,0
	Total	351		100,0	

Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	41	41	11,7	11,7
	A veces	156	197	44,4	56,1
	Casi siempre	123	320	35,0	91,2
	Siempre	31	351	8,8	100,0
	Total	351		100,0	

Explica de manera clara los contenidos de la asignatura

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	40	40	11,4	11,4
	A veces	236	276	67,2	78,6
	Casi siempre	43	319	12,3	90,9
	Siempre	32	351	9,1	100,0
	Total	351		100,0	

Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	27	27	7,7	7,7
	A veces	210	237	59,8	67,5
	Casi siempre	79	316	22,5	90,0
	Siempre	35	351	10,0	100,0
	Total	351		100,0	

Usa materiales elaborados a partir de recursos de la zona para el desarrollo de los aprendizajes

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	87	87	24,8	24,8
	A veces	128	215	36,5	61,3
	Casi siempre	126	341	35,9	97,2
	Siempre	10	351	2,8	100,0
	Total	351		100,0	

Promueve los conocimientos y prácticas interculturales para los aprendizajes

		fi	Fi	hi %	Hi %
Válidos	Nunca	56	56	16,0	16,0
	A veces	202	258	57,5	73,5
	Casi siempre	66	324	18,8	92,3
	Siempre	27	351	7,7	100,0
	Total	351		100,0	

Demuestra dominio de los contenidos que imparte

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	25	25	7,1	7,1
	A veces	164	189	46,7	53,8
	Casi siempre	136	325	38,7	92,6
	Siempre	26	351	7,4	100,0
	Total	351		100,0	

INDICADOR 5. Gestión del curso

Índices	Asiste a clases regular y puntualmente	Fomenta la importancia de contribuir a la conservación del medio ambiente	Promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones	Es accesible y está dispuesto a brindarte ayuda académica	Promedio
Nunca	26	30	33	113	51
A veces	177	168	221	91	164
Casi siempre	76	106	26	108	79
Siempre	72	47	71	39	57
Total	351	351	351	351	351

Asiste a clases regular y puntualmente.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	26	26	7,4	7,4
	A veces	177	203	50,4	57,8
	Casi siempre	76	279	21,7	79,5
	Siempre	72	351	20,5	100,0
	Total	351		100,0	

Fomenta la importancia de contribuir a la conservación del medio ambiente.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	30	30	8,5	8,5
	A veces	168	198	47,9	56,4
	Casi siempre	106	304	30,2	86,6
	Siempre	47	351	13,4	100,0
	Total	351		100,0	

Promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones.

	fi	Fi	hi %	Hi %	
Válidos	Nunca	33	33	9,4	9,4
	A veces	221	254	63,0	72,4
	Casi siempre	26	280	7,4	79,8
	Siempre	71	351	20,2	100,0
	Total	351		100,0	

Es accesible y está dispuesto a brindarte ayuda académica

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	113	113	32,2	32,2
A veces	91	204	25,9	58,1
Casi siempre	108	312	30,8	88,9
Siempre	39	351	11,1	100,0
Total	351		100,0	

INDICADOR 6. Satisfacción general

Índices	Comunica a los padres de familia los resultados obtenidos por los alumnos	En general, pienso que es un buen docente	Estoy satisfecha o satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente	Promedio
Nunca	32	59	41	44
A veces	132	215	157	168
Casi siempre	153	43	123	106
Siempre	34	34	30	33
Total	351	351	351	351

Comunica a los padres de familia los resultados obtenidos por los estudiantes.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	32	32	9,1	9,1
A veces	132	164	37,6	46,7
Casi siempre	153	317	43,6	90,3
Siempre	34	351	9,7	100,0
Total	351		100,0	

En general, pienso que es un buen docente.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	59	59	16,8	16,8
A veces	215	274	61,3	78,1
Casi siempre	43	317	12,3	90,3
Siempre	34	351	9,7	100,0
Total	351		100,0	

Estoy satisfecha o satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente.

	fi	Fi	hi %	Hi %
Nunca	41	41	11,7	11,7
A veces	157	198	44,7	56,4
Casi siempre	123	321	35,0	91,5
Siempre	30	351	8,5	100,0
Total	351		100,0	