

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**GRADO DE RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO Y EL
DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA DE LA CIUDAD DE YUNGUYO, EL
AÑO 2014**

PRESENTADA POR:

DANIEL PAZ OSCO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCION EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS

GRADO DE RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO Y EL
DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA DE LA CIUDAD DE YUNGUYO, EL AÑO
2014

PRESENTADA POR:

DANIEL PAZ OSCO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE



.....
Dr. EFRAIN HUMBERTO YUPANQUI PINO

PRIMER MIEMBRO



.....
Dra. BRISVANI BONIFAZ VALDEZ

SEGUNDO MIEMBRO



.....
M.Sc. YOLANDA LUJANO ORTEGA

ASESOR DE TESIS

.....
Dra. NANCY MONICA GARCIA BEDOYA

Puno, 22 de enero de 2016.

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa

TEMA: Grado de relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente

LÍNEA: Liderazgo, coordinación y toma de decisiones

AGRADECIMIENTOS

- A las autoridades, docentes y personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, en especial a los docentes de la Escuela de Posgrado, para ellos mi profundo agradecimiento y reconocimiento.
- A los docentes y directivos de las Instituciones Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo, por su apoyo en la recolección de la información ya que gracias a ellos se desarrolló la presente Investigación.
- Al Director y Asesor de la Investigación, quien, con su amplia experiencia y trayectoria en su ejercicio profesional, dio una valiosa contribución en el desarrollo de este trabajo.
- A mis familiares que han contribuido con su apoyo moral que me impulsaron a seguir adelante y lograr la realización del objetivo y la meta trazada al asumir este reto.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....i

AGRADECIMIENTOS ii

ÍNDICE GENERAL..... iii

ÍNDICE DE CUADROS vii

ÍNDICE DE FIGURAS ix

ÍNDICE DE ANEXOS..... xi

RESUMEN xii

ABSTRACT xiii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 2

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 3

 1.2.1 Enunciado Principal..... 3

 1.2.2 Enunciados Secundarios..... 3

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... 4

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 5

 1.4.1 Objetivo General:..... 5

1.4.2	Objetivos Específicos:	5
1.5	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.5.1	Hipótesis General.	6
1.5.2	Hipótesis Específicas.....	6
1.6	SISTEMA DE VARIABLES.	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.2	MARCO REFERENCIAL.	11
2.2.1	Escuelas del siglo XXI	11
2.2.2	Liderazgo Directivo – Liderazgo	12
2.2.3	El liderazgo directivo en la institución.	17
2.2.4	Teorías de liderazgo en la institucion educativa.	19
2.2.5	Elementos del liderazgo directivo en la educación.	21
2.2.6	Análisis de modelos de liderazgo directivo en educación.	21
2.2.7	Dimensiones del liderazgo directivo en la educación	29
2.2.8	Descripción del liderazgo en la institución en estudio.....	30
2.2.9	Descripción de la planificación y organización.	31
2.2.10	Descripcion de la gestión en la institución en estudio.	34
2.2.11	Descripción del sistema de evaluación	35
2.2.12	Desempeño docente: el docente y sus roles.....	36
2.2.13	Concepto de desempeño docente.	37
2.2.14	La docencia y los aprendizajes fundamentales.....	40
2.2.15	La docencia y la escuela que queremos.	41
2.2.16	Visión de la profesión docente.	43

2.2.17 Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente..... 44

2.2.18 Los cuatro dominios del marco. 45

2.2.19 Las nueve competencias docentes. 47

2.3 DEFINICIÓN OPERATIVA DE TERMINOS (Glosario de términos)... 50

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... 53

 3.1.1 Tipo y Diseño..... 53

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN..... 54

 3.2.1 Población..... 54

 3.2.2 Muestra..... 54

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... 57

 3.3.1 Método..... 57

 3.3.2 Técnica..... 57

 3.3.3 Instrumentos..... 57

3.4 DISEÑO ESTADÍSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS..... 58

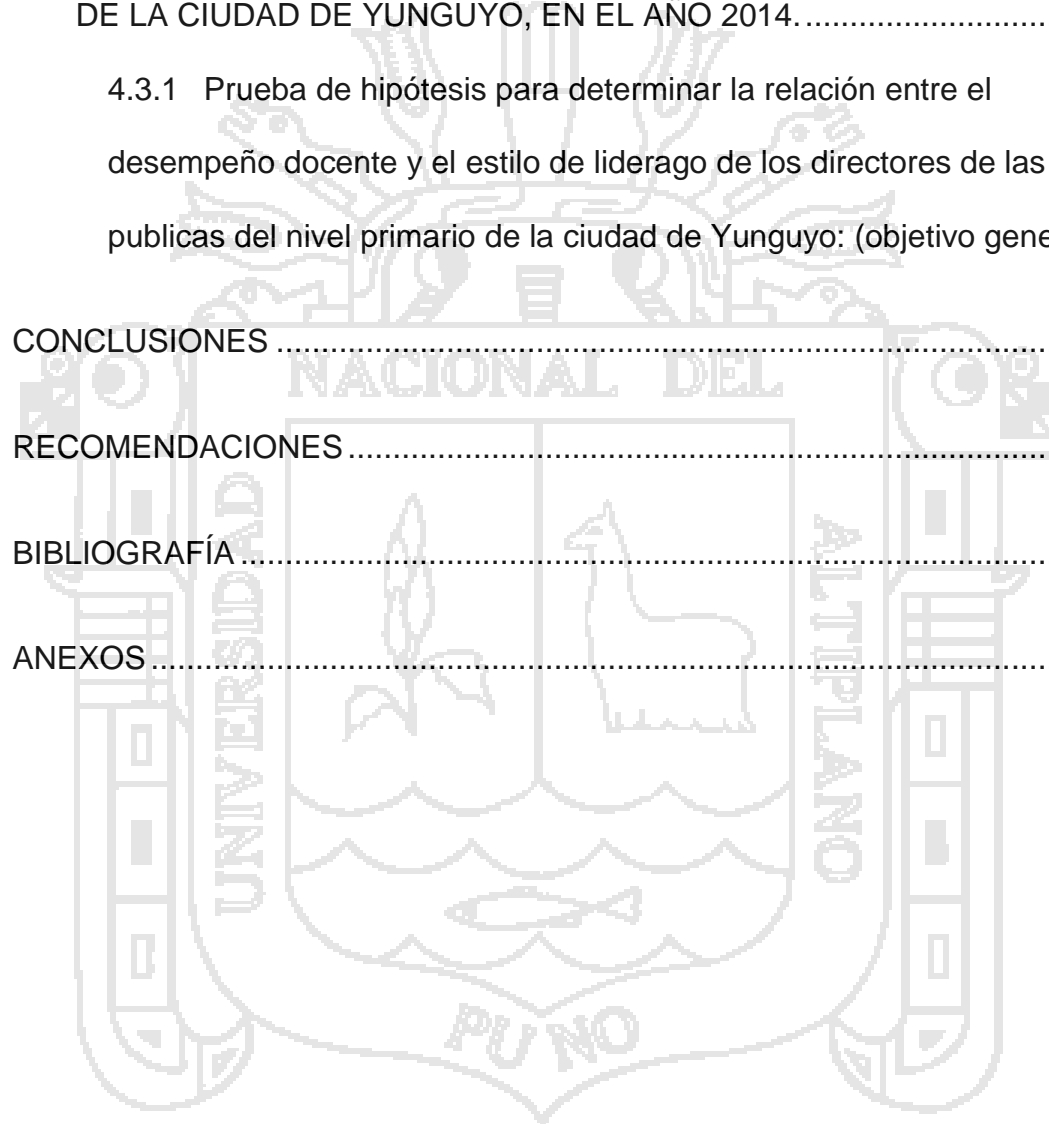
CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS PARA DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR SEGÚN LOS DOCENTES..... 61

4.2 RESULTADOS PARA IDENTIFICAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO DOCENTE 74

4.2.1 Prueba de hipótesis para determinar el nivel de desempeño laboral de los docentes de las i.e.p. de la ciudad de Yunguyo:	85
4.3 RESULTADOS PARA DETERMINAR EL GRADO DE RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS I.E. PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE YUNGUYO, EN EL AÑO 2014.....	87
4.3.1 Prueba de hipótesis para determinar la relación entre el desempeño docente y el estilo de liderazgo de los directores de las i.e. publicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo: (objetivo general)	89
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS.....	99



ÍNDICE DE CUADROS

1.Operacionalización de variables	7
2.Perfil del lider directivo	18
3.Población de docentes de las instituciones educativas primarias de educación básica regular de la ciudad de Yunguyo en el año 2014	54
4. Muestra estratificada de docentes de las instituciones educativas primarias de educación básica regular de la ciudad de Yunguyo en el año 2014	56
5. Resultados de las interrogantes para determinar si en los directores predomina el estilo autocratico en las IEP. de Yunguyo - 2014	61
6.Resultados de las interrogantes para determinar si en los directores predomina el estilo democrático en las IEP. de Yunguyo– 2014	65
7.Resultados de las interrogantes para determinar si en los directores predomina el estilo liberal en las IEP. de Yunguyo – 2014	68
8.Estilo de liderazgo que predomina en los directores de las instituciones educativas primarias de la ciudad de Yunguyo – 2014	72
9.Resultados para conocer el cumplimiento de normas de compromiso de parte de los docentes de las I.E.P. de la ciudad de Yunguyo– 2014	74
10.Resultados para conocer la metodología empleada por los docentes de las I.E.P. de la ciudad de Yunguyo– 2014	76
11.Resultados para conocer el uso de medios y materiales en los docentes de las I.E.P. de la ciudad de Yunguyo – 2014.	79
12.Resultados para conocer la actitud de los docentes frente a los estudiantes en las instituciones educativas primarias de la ciudad de YUnguyo – 2014.	80

13.Resultados para conocer las tecnicas e instrumentos de evaluaci3n de los
docentes en las instituciones educativas primarias de la ciudad de
Yunguyo – 2014..... 82

14.Resultados para determinar el nivel de desempe1o docente en las
instituciones educativas primarias de la ciudad de Yunguyo – 2014. 84

15.Tabla de contingencia entre el nivel de desempe1o docente y el estilo de
liderazgo de los directores de las instituciones educativas primarias de la
ciudad de Yunguyo – 2014. 87



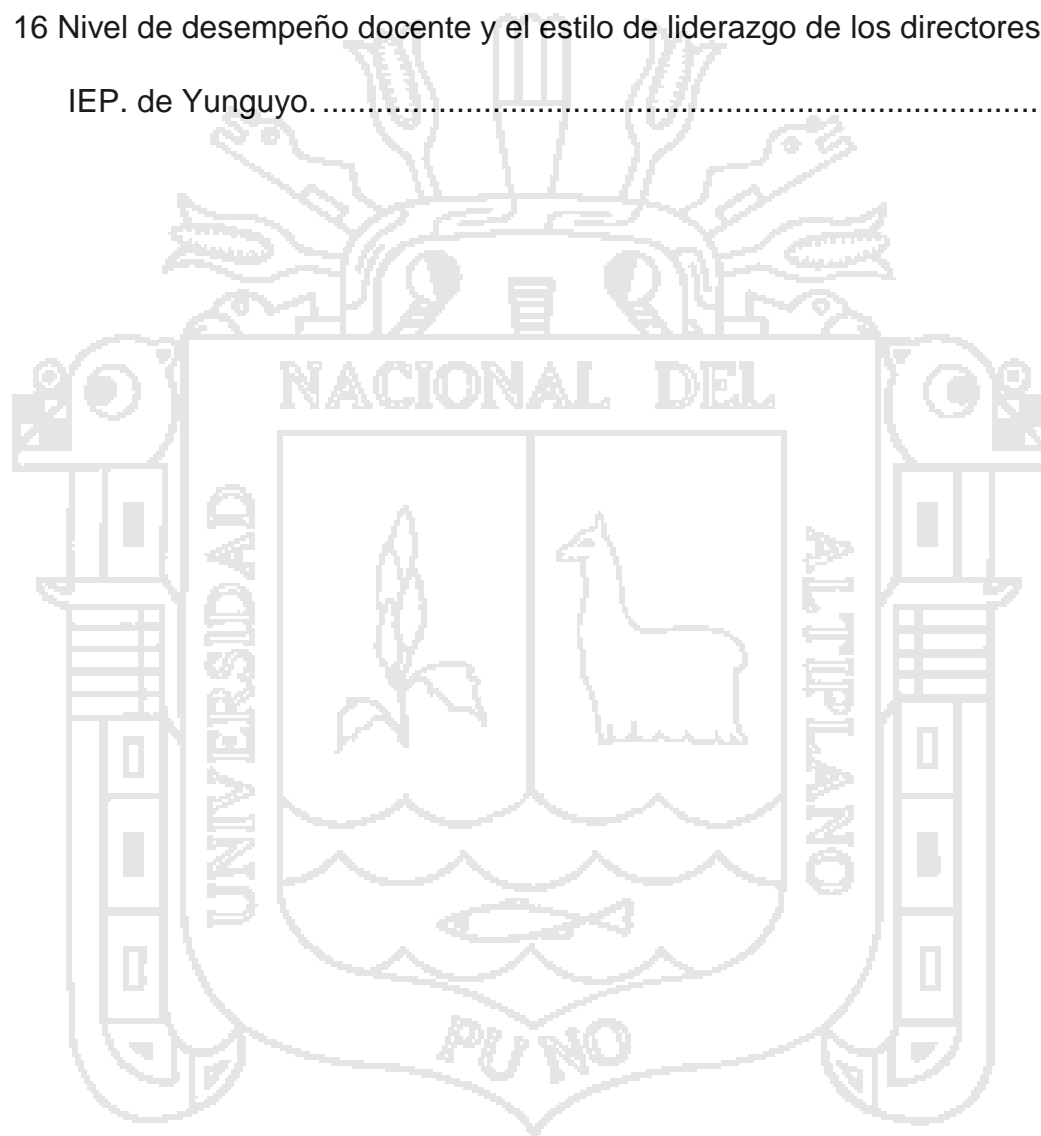
ÍNDICE DE FIGURAS

1 Modelo del estilo de liderazgo autoritario	22
2 Modelo del estilo de liderazgo permisivo.	23
3 Modelo del estilo de liderazgo democrático	24
4 Modelo del estilo de liderazgo paternalista.	25
5 Modelo del estilo de liderazgo transformacional	26
6 Resultados de las interrogantes para determinar si en los directores predomina el estilo autocrático en las IEP. de Yunguyo – 2014	62
7 Resultados de las interrogantes para determinar si en los directores predomina el estilo democrático en las IEP. de Yunguyo– 2014	66
8 Resultados de las interrogantes para determinar si en los directores predomina el estilo liberal en las IEP. de Yunguyo– 2014	69
9 Estilo de liderazgo que predomina en los directores de las instituciones educativas primarias de la ciudad de Yunguyo – 2014.....	72
10 Resultados para conocer el cumplimiento de normas de compromiso de parte de los docentes de las I.E.P. de la ciudad de Yunguyo– 2014	74
11 Resultados para conocer la metodología empleada por los docentes de las I.E.P. de la ciudad de Yunguyo – 2014.....	77
12 Resultados para conocer el uso de medios y materiales en los docentes de las I.E.P. de la ciudad de Yunguyo – 2014.	79
13 Resultados para conocer la actitud de los docentes frente a los estudiantes en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Yunguyo – 2014.	81

14 Resultados para conocer las tecnicas e instrumentos de evaluaci3n de los
docentes en las instituciones educativas primarias de la ciudad deYunguyo
– 2014..... 82

15 Resultados para determinar el nivel de desempe1o docente en las
instituciones educativas primarias de la ciudad deYunguyo – 2014. 84

16 Nivel de desempe1o docente y el estilo de liderazgo de los directores en las
IEP. de Yunguyo..... 88



ÍNDICE DE ANEXOS

1 Cuestionario N° 1: Opinión del docente sobre el director..... 100

2 Cuestionariopara evaluar el desempeño docente 102



RESUMEN

El trabajo de investigación tiene por problemática principal: ¿Que grado de relación existe entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014?, mientras que el objetivo principal que nos planteamos es: conocer el grado de relación existente entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014, siendo la hipótesis genera: Existe un alto grado de relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014. La investigación corresponde al tipo no experimental o descriptivo, siendo el diseño es el correlacional, siendo la población un total de 120 docentes de los cuales por metodos estadísticos se selecciona una muestra aleatoria de 56 docentes del nivel primario de la ciudad de Yunguyo. Con los resultados mencionados se llega a la siguiente conclusión principal: Según los resultados de la prueba de hipótesis general haciendo uso de la prueba chicuadrada donde lachicuadrada donde χ^2 calculada = 11.439 mayor que χ^2 tabla = 9.488, el cual pertenece a la región de rechazo, de donde podemos afirmar que, el nivel de desempeño laboral de los docentes se relaciona significativamente con el estilo de liderazgo que ejercen los directores de las I.E. Públicas del nivel Primario de la ciudad de Yunguyo, a un nivel de Significancia o error del 5%.

Palabras Clave: Aprendizaje, desempeño docente, estilo de liderazgo, gerencia educativa, institución educativa.

ABSTRACT

This research paper entitled is the main problem: What degree of relationship exists between the leadership style of the principal and teacher performance of educational institutions of the city of Yunguyo, in 2014 ?, while the main goal we set ourselves is to know the degree of relationship between leadership style director and teacher performance in public educational institutions at the primary level of the city of Yunguyo, in 2014, being the hypothesis generated: There is a high degree of relationship between the leadership style of the principal and teacher performance in institutions public education at the primary level of the city of Yunguyo, in 2014. The research corresponds to no experimental or descriptive, being the design is correlational, with the population a total of 120 teachers of which by statistical methods is selected, a random sample of 56 teachers at the primary level of the city of Yunguyo. With the above results it is reached the following main conclusion: According to the results of the general hypothesis test using the chi - square test where $\chi^2_{\text{calculated}} = 11,439$ higher than $\chi^2_{\text{table}} = 9,488$, which belongs to the region rejection, where we can say that the level of job performance of teachers is insignificantly related to leadership style exercised by the directors of IE Public Primary level city of Yunguyo, at a level of significance or error of 5%.

Keywords: cohesion, cooperation, educational management, efficiency, labor satisfaction, motivation, teamwork.

INTRODUCCIÓN

La Tesis que se presenta a continuación, se ha realizado teniendo en cuenta el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, con la finalidad de obtener el grado de Magíster, mención Administración Educativa.

El trabajo de Investigación se estructura en cuatro Capítulos:

En el Capítulo I, se propone diagnosticar los problemas que se presentan en la gestión educativa según el estilo de liderazgo que tienen los directivos y como esto repercute en el desenvolvimiento de los docentes y por consiguiente en el aprendizaje de los estudiantes, donde presentamos el problema a través de su descripción, enunciado, objetivos generales, específicos y justificación.

En el Capítulo II; se destaca los fundamentos teóricos de la investigación, pretendiendo asumir una posición de análisis de los antecedentes, bases teóricas y conceptos básicos referentes al estudio, permite la concepción de definiciones y terminología básica para su comprensión, se presenta también, las hipótesis principales, específicas y las variables.

En el Capítulo III; para concretizar el trabajo, se presenta la metodología empleada, el tipo de investigación y la población de estudio, en este último punto se analiza la muestra empleada, la metodología empleada, técnicas e instrumentos de investigación teniendo en cuenta procedimientos pertinentes a un diseño estadístico apropiado.

En el Capítulo IV; se presenta los resultados de la investigación, los cuales están expresados en cuadros y figuras para su mejor comprensión, los que fueron importantes, ya que se probó las hipótesis planteadas.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación pretende determinar el grado de relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Yunguyo, considerando que la piedra angular de la calidad educativa es el desempeño del docente en el aula. El aprendizaje de los estudiantes es el resultado del trabajo idóneo, comprometido, serio, actualizado y efectivo del maestro.

Según el informe Educación para todos. El imperio de la calidad (Unesco, 2005), “Los docentes son un factor esencial en todas las reformas tendentes a mejorar la calidad y representan la inversión más importante en el presupuesto del sector público. Uno de los problemas más importantes de las políticas de educación estriba en saber cómo mejorar su contratación, formación y condiciones de empleo, cuando solo se dispone de medios limitados.”

La calidad educativa y el desempeño docente caminan juntos, buscan el mismo objetivo: aprendizajes efectivos, resultados prácticos, con grandes posibilidades de éxito y mejoramiento del bienestar social y familiar

El Marco de Buen Desempeño Docente fue el resultado de un proceso de diálogo y concertación que a lo largo de más de dos años lideraron el Consejo Nacional de Educación (CNE) y Foro Educativo a través de la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente. Esta Mesa buscó establecer un consenso respecto a lo que la sociedad y el Estado requieren de quienes ejercen la docencia en la Educación Básica, sea en escuelas públicas o en las de gestión privada. Participaron activamente en este proceso ciudadanos y ciudadanas, docentes, especialistas, representantes del magisterio, las familias y las comunidades, así como diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales, instituciones académicas y agencias de cooperación técnica. Este consiste en que tanto la teoría como la evidencia han empezado a fundirse en torno a enfoques “transformadores” del liderazgo considerados como los más convenientes a los retos a los que se enfrentan estos líderes educativos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1 Enunciado Principal.

¿Qué grado de relación existe entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014?

1.2.2 Enunciados Secundarios.

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en los directivos de las instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014?

- ¿Qué nivel de desempeño laboral presentan los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación pretende aportar a la Administración de la Educación al permitirnos evaluar, en la actual situación de emergencia educativa en el país, un aspecto fundamental, como es el tipo de influencia del estilo y liderazgo directivo en la gestión eficaz y el rendimiento de la práctica pedagógica de los docentes, en este caso, de las instituciones educativas de la ciudad de Yunguyo en el año escolar 2014.

En la presente investigación, reconoceremos la importancia que tiene la labor del director en toda institución educativa, los antecedentes de estudios realizados así lo confirman, tal como lo sostiene Gómez (1996). “....se define el estilo y liderazgo del director en el proceso decisorio, al informar a sus seguidores, en las relaciones interpersonales, en el sistema de recompensas y castigos, al planificar y organizar, al gestionar, al evaluar y en la creación de la cultura institucional”, al planificar la práctica de liderazgo éste influye directamente en todos los miembros de la institución a través de los indicadores de gestión eficaz, actuando con equidad y de buena fe para que todos los docentes tengan iguales oportunidades y logren similar rendimiento en su práctica pedagógica, los cuáles nos interesan investigar.

Para esto, al culminar cada periodo determinaremos el estilo directivo de valor moral, calificaremos el liderazgo estratégico, compararemos la gestión eficaz en cada uno de ellos, y mediremos el rendimiento de la práctica pedagógica de

los docentes de las instituciones focalizadas para la presente investigación, aplicando los instrumentos respectivos a directivos y docentes de las instituciones educativas de nivel primaria de la ciudad de Yunguyo. En concordancia con Farro (1995), quien sostiene que para la evaluación de la gestión como proceso y los resultados de la práctica docente, que forman parte de un todo en la práctica educativa, se debe tener en cuenta que, "...los procesos generan ciertos resultados, y que no hay buenos procesos y malos resultados o al revés". En este sentido, el fin práctico de la investigación, es analizar el proceso evolutivo de un liderazgo positivo y eficiente en la gestión educativa hasta culminar la presente investigación y aportar información útil para el mejoramiento y fortalecimiento de la administración educativa en las instituciones educativas de nivel primario de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1 Objetivo General:

Determinar el grado de relación existente entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Establecer el estilo de liderazgo de los directores, según los docentes, en de las instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014.
- Identificar el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014.

1.5 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

1.5.1 Hipótesis General.

Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014.

1.5.2 Hipótesis Específicas.

- El estilo de liderazgo predominante en los directores, según los docentes, es el autoritario en las instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014.
- El nivel de desempeño de los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014, es mayoritariamente excelente y bueno.

1.6 SISTEMA DE VARIABLES.

CUADRO 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALAS DE VALORACIÓN
Estilos de liderazgo del director.	1.1.Estilo autocrático	1.1.1. Nivel de decisión vertical.	Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Nunca (1)
		1.1.2. Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones.	
		1.1.3. Grado de control al subalterno.	
		1.1.4. Grado de toma de decisiones.	
		1.1.5. Grado de toma a sus subalternos.	
		1.1.6. Grado de valoración del pedido de sus subalternos	
		1.1.7. Grado de impedimento a los aportes de sus subalternos.	
	1.2.Estilo democrático	1.2.1. Grado de preocupación por su personal	Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Nunca (1)
		1.2.2. Nivel de confianza en la Capacidad de su personal.	
		1.2.3. Nivel de asignación de responsabilidades al personal.	
		1.2.4. Nivel de toma decisiones Compartidas.	
		1.2.5. Acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.	
		1.2.6. Grado de aceptación de aportes de su personal.	
		1.2.7. Nivel de fomento de confianza del personal	
	1.3.Estilo liberal	1.3.1. Nivel de preocupación por la tarea de su personal.	Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Nunca (1)
		1.3.2. Nivel de intromisión al trabajo del grupo	
		1.3.3. Grado de evasión de responsabilidades	
		1.3.4. Nivel de accesibilidad de información.	
1.3.5. Nivel de delegaciones de responsabilidades.			
1.3.6. Grado de aceptación del trabajo de sus subalternos.			
Desempeño docente	Cumplimiento de normas	Cumplimiento de programación Cumplimiento de horarios	Excelente Bueno Regular Deficiente
	Metodología	Estrategias de enseñanza-aprendizaje	
	Medios y materiales	Uso de medios y materiales	
	Actitud del docente	Actitud frente a los estudiantes	
	Evaluación	Técnicas e instrumentos de evaluación	

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En antecedentes de investigación, referidos a las variables de investigación se tiene las siguientes tesis:

Dominguez(1999) las conclusiones del estudio dan cuenta que los factores de desempeño docente y métodos didácticos influyen positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes. Así, el factor desempeño docente incrementa el rendimiento académico de los estudiantes con un peso de 1,42 del mismo modo, el factor métodos didácticos también influye significativamente incrementando el rendimiento académico de los estudiantes en 1,26 y el factor de influencia conjunta del desempeño docente y métodos didácticos no tienen participación significativa en el rendimiento académico de los estudiantes. Nivel de la calidad de la formación profesional de los alumnos

Espinoza (2011) presenta una tesis en la cual se llegó a las siguientes conclusiones:

- Que los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas.
- Como segunda conclusión, se ha hallado que en las instituciones educativas del valle del Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas.
- Finalmente, respecto al desempeño de los docentes la investigación concluye que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

Chavez (2006) llega a la conclusión de que La educación de posgrado en el ámbito de la educación permanente constituye un requerimiento fundamental para el fortalecimiento y mantenimiento de la competencia profesional y en última instancia para elevar la calidad de la actividad laboral y como segunda conclusión El proceso enseñanza-aprendizaje en la educación de posgrado cumple con los aspectos más generales y esenciales de los proceso formativos, en el ámbito de las características propias de este modelo de enseñanza, lo cual le imprime

peculiaridades específicas como sello distintivo de una didáctica particular. Constituye un proceso de problematización donde el profesor se torna un orientador que propicia situaciones de aprendizaje para que el alumno construya sus conocimientos y logre los objetivos deseados

Contreras (2005) llegando a las siguientes conclusiones que La directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos, como segunda conclusión, Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes son: Desarrolla la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal. En las reuniones con los docentes no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas. Cuando se suscita un conflicto, opta por evadirlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa y airada con los implicados. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión del cumplimiento de las funciones docentes. y como ultima conclusión que consideramos interesante y que aportara a esta investigación es que existe una actitud de rechazo y frustración de alumnos y docentes a la parcialización de la dirección con los padres de familia y con algunos alumnos y docentes. Como contraposición a esta situación surge la demanda de una dirección que demuestre ser una “líder amiga de todos”.

2.2 MARCO REFERENCIAL.

2.2.1 Escuelas del siglo XXI

Tenutto, *et al.* (2004), señalan que se necesitarán:

- Escuelas que centralicen su forma de gestión escolar en el aprendizaje.
- Escuelas que desarrollen un sentido de pertenencia y construyan su identidad.
- Escuelas que estén abiertas al aprendizaje y para el aprendizaje de todos.
- Escuelas que propicien fuertemente las culturas de trabajo cooperativo.

Escuelas integrales que superen las barreras de las disciplinas científicas.

- Escuelas que formen tanto para el presente como para el futuro, pero reconociendo el pasado.
- Escuelas que rediseñen estrategias y metas para atender a la diversidad de poblaciones sociales.
- Escuelas que formen para la democracia y el ejercicio de la ciudadanía.
- Escuelas capaces de identificar problemas, plantearse procesos de mejoramiento y dar cuenta de los resultados que alcanzaron.
- Escuelas con equipos directivos y docentes preocupados por la calidad de los conocimientos y por las competencias que aprenden tanto niños como jóvenes.

Reconociendo las ideas de Tenutto *et al.* (2004), sobre la escuela que se necesita para el siglo XXI son las que orientan su papel en función al desarrollo integral del alumno, el cuidado de las características, necesidades de una calidad

educativa, que evalué, retome y reforme a la circunstancia de los avances tecnológicos asimismo se requiere y exige respetar la cultura de los componentes de la institución educativa. Donde la gestión del director priorice el logro del aprendizaje realizando acciones para que se cumpla el objetivo.

Además, se requiere que los componentes de la institución educativa se identifiquen con la institución, sus objetivos, y metas demostrando mediante los hechos su pertenencia al centro educativo. Se requiere también que las escuelas y sus miembros aprendan e innoven para que los alumnos puedan aprovechar de este nuevo conocimiento. Se requiere además escuelas que fomenten el trabajo cooperativo en todos sus miembros (alumnos, docentes y directivos).

Se demanda del mismo modo, que enseñen y preparen para afrontar el presente y futuro donde los contenidos sirvan para el desarrollo integral del alumno y enseñe además a vivir en democracia fomentando la paz, el orden y el respeto en su vida presente y futura ejerciendo la ciudadanía de manera correcta.

Además, a las escuelas le corresponden saber planear y desarrollar soluciones a los problemas y necesidades que existen y ser responsables de las acciones y resultados que alcancen

2.2.2 Liderazgo Directivo – Liderazgo

2.2.2.1 Concepto de líder.

Ander (1997), nos menciona que líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa.

Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada

2.2.2.2 Definición de liderazgo

Liderazgo se define como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

Hellriegel (2005), expresa que, el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos

Chiavenato (1986), define en términos de dinámica del comportamiento humano, como “el liderazgo es función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo”. En relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como detector de medios para la satisfacción de sus necesidades. Así

seguirlo puede ser para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución.

El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo

Munch (2002), por su parte nos dice que el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Antes de continuar, es necesario aclarar que los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra.

Se refiere a una forma particular de comportamiento que adopta y desarrolla el gerente para dirigir a la organización. Dichos comportamientos son, relativamente duraderos. Este estilo de dirección prevaleciente en la organización es un factor que va determinar que se alcance y logre la excelencia.

El desarrollar un estilo de liderazgo significa que la persona que dirige y lidera una organización va mostrar una serie de conductas y comportamientos comunes para con los miembros de la organización. Pero no siempre la persona puede mostrar un solo estilo de liderazgo ya que hay situaciones o contextos donde amerita y es necesario cambiar de estilo.

En una institución puede ser efectivo algún estilo de liderazgo en todas las situaciones; en otras, los casos y situaciones que se presentan son distintas y variadas donde sería difícil que un solo estilo de liderazgo aplicado sería útil; por ejemplo es beneficioso aplicar un estilo democrático en una organización médica buscando el consenso y la participación de todos los integrantes; pero, hay casos en que aplica un estilo autocrático debido a una urgencia, el director gerente toma una decisión rápida y sin la opinión de nadie. Esta forma o estilo de liderazgo pertenece a las teorías situacionales de liderazgo donde se da la debida importancia a la variedad de estilos que se puede aplicar en la institución.

Chiavenato (2002), citando a Likert (1961) distingue dos tipos básicos de estilos de liderazgo:

Liderazgo centrado en la tarea

Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados. Es el liderazgo pregonado por la administración científica de Taylor, el cual tiende a subdividir y fragmentar el trabajo en tareas componentes, seleccionar y entrenar las personas más adecuadas para el tipo de tarea y presionarlas constantemente para obtener los niveles de producción estimados.

Es típico de las empresas que tienden a concentrar las personas en ocupaciones estandarizadas, limitadas al ciclo de trabajo, con ritmos basados en estándares de producción

preestablecidos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten de acuerdo con los métodos preestablecidos y los recursos disponibles

Liderazgo centrado en las personas

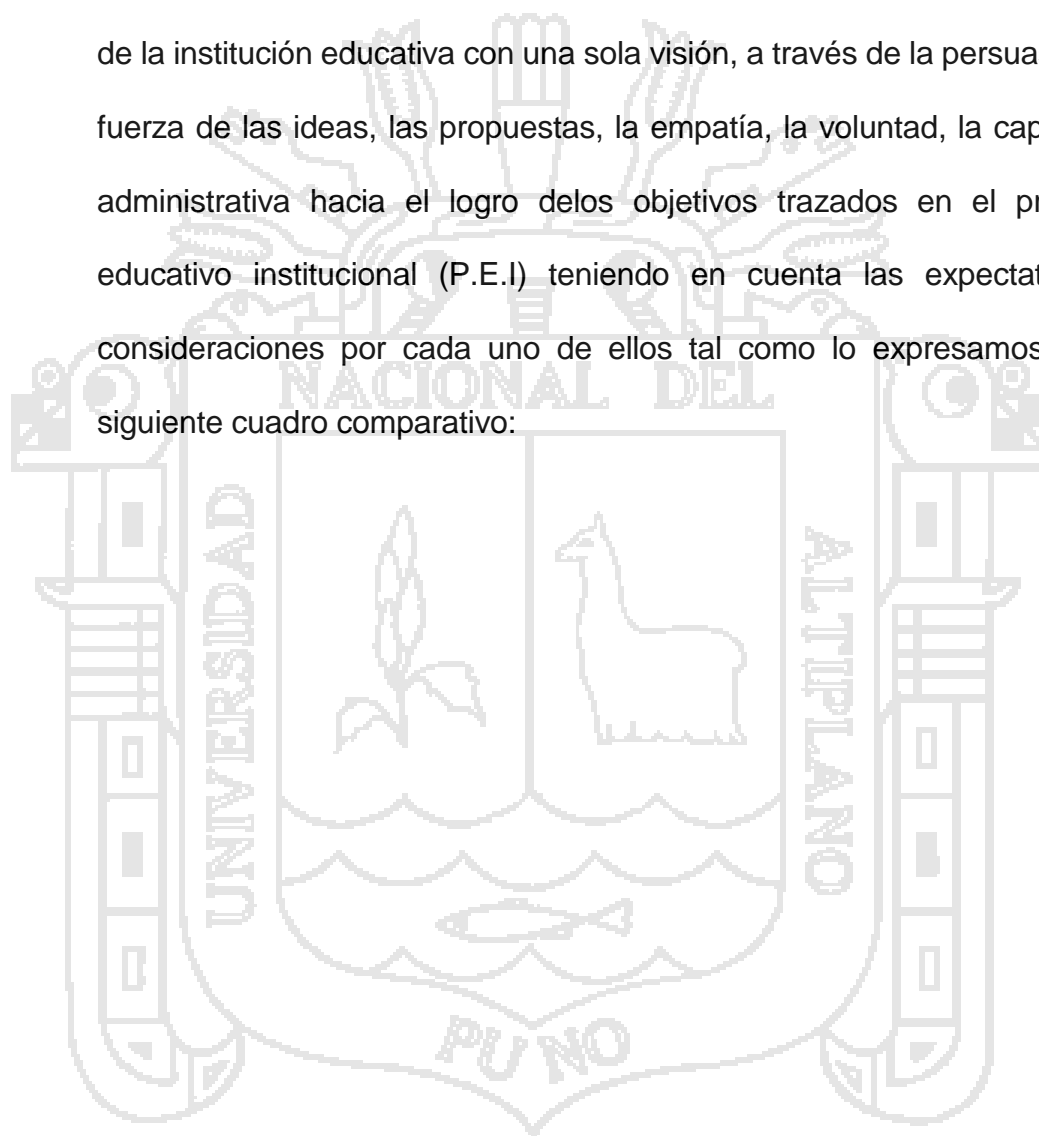
Este liderazgo, preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones. Es el tipo de liderazgo que hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado

Las investigaciones de Likert revelaron que los departamentos donde se presentó baja eficiencia son generalmente dirigidos por líderes orientados hacia las tareas. Mucha presión para que las personas trabajen, provoca actitudes despreocupadas hacia el trabajo y hacia los supervisores. A corto plazo, este tipo de liderazgo puede obtener mejores resultados de eficiencia y productividad. Sin embargo, a mediano y largo plazos, el liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, reducción del ritmo de trabajo, rotación de personal, elevado ausentismo, desperdicio, reclamos frecuentes e involucramientos en temas laborales.

Cuanto mayor sea la percepción del conflicto, menor será el nivel de producción.

2.2.3 El liderazgo directivo en la institución.

Podemos definir el liderazgo directivo, en concordancia con los autores Ibañez y Alvarado, (2003) como el arte para guiar a los miembros de la institución educativa con una sola visión, a través de la persuasión, la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad administrativa hacia el logro de los objetivos trazados en el proyecto educativo institucional (P.E.I) teniendo en cuenta las expectativas y consideraciones por cada uno de ellos tal como lo expresamos en el siguiente cuadro comparativo:



CUADRO 2
PERFIL DEL LIDER DIRECTIVO

DIRECTOR	ROLES	LIDER DIRECTIVO
Sabe cómo se hace	Tareas	Enseña cómo hacer
Privilegio de mando	Autoridad	Privilegio de servicio
Rutinario	Creatividad	Innovador
Cierra las opiniones	Magnetismo	Abierto a ideales
Aquí mando yo	Mando	Aquí sirvo yo
Empuja al grupo	Acciones	Guía de equipo
Se cansa y aburre	Resistencia	Se cansa, pero no aburre
Llega a tiempo	Puntualidad	Llega adelantado
Hace una carga	Trabajo	Hace un privilegio
Existe por la autoridad	Existencia	Por la buena voluntad
Cada cual con lo suyo	Cumplimiento	Va al frente, lidera
Halaga grados y títulos	Figuración	No necesita exhibirse
Asigna y ordena	Deberes	Da el ejemplo en equipo
Como a empleados	Manejo de personal	Como a personas
Busca culpables	Fallas y errores	Busca o da soluciones
Dinamismo obligatorio	Desempeño	Dinamismo "mágico"
Se guarda el secreto	Conocimiento	Enseña y capacita
Siempre de recibir	Actitud	Siempre de dar
Cree haber solucionado	Problemas	Corrige – acciona
Castiga, sanciona y culpa	Faltas	Castiga, pero enseña
De conveniencia	Trato	Respetuoso
Masifica	A la comunidad	Conoce a cada uno
Pone en tensión	Presencia	Fortalece la institución
Desconfianza y celo	Inspira	Confianza
Impone	Orden	Subyuga, enamora
Inyecta miedo	Persona	Inyecta entusiasmo
Cortoplacista	Visión	Futurista
Sigue las de "arriba"	Directivas	Analista, se anticipa
Aceptable	Grado cultural	Alto, dinámico, agradable
Acepta como son	Valores	Crea y afirma
Eficiente	Resultados	Eficaz
Espíritu burocrático	Tendencia	Espíritu empresarial
Modestas	Metas	Exigentes así mismo
Apaciguador	Conflictos	Provocador

Fuente: Ibañez y Alvarado (2003) p.49

2.2.4 Teorías de liderazgo en la institución educativa.

Bajo el precepto “Líder es alguien que tiene seguidores” esto implica analizar el:

- ¿Por qué seguirlo?
- ¿Qué tiene o hace esta persona para que los demás lo sigan?
- ¿El seguirlo es positivo o negativo?
- ¿Siempre hay que seguir a alguien?
- Las respuestas a estas preguntas, se dan desde los siguientes enfoques.

a) Teoría de los rasgos.

El líder nace, no se hace, las cualidades de líder se poseen desde el nacimiento obtienen una correspondencia con un grupo social en particular. Los rasgos más característicos según Stodgill (1948) son:

- **La capacidad comunicativa.-** Facilidad de palabra, conocimientos generales, motivación, originalidad, erudición y buen juicio.
- **Personalidad.-** Agresividad, entusiasmo, autoconfianza, persistencia, iniciativa, madurez emocional, capacidad emprendedora.
- **Físicos.-** Apariencia, energía, resistencia física y mental.
- **Sociales.-** Status, popularidad, carisma, relaciones interpersonales, comprensión y cooperación.

b) Teoría conductual

El ser líder se aprende, se puede capacitar a una persona en diversos comportamientos que lo hagan líder. Las capacidades básicas según Fischman (2003), son:

- Conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática.
- Sencillez, humildad, iniciativa, optimismo, sinceridad, lealtad y justicia.
- Espíritu de logro, sentido común y pasión por la calidad.

c) Teoría situacional

El líder es producto de la situación, por lo tanto, se es líder en un contexto y en otro no, las características más relevantes según Alvarado (2013) son:

- **Madurez laboral.-** Expresado por las capacidades adquiridas, que se evidencian al realizar sus tareas.
- **Madurez psicológica.-** Evidenciado por la autoconfianza demostrada y que por tanto, hace que dicha persona sienta y a la vez irradie seguridad.

d) Teoría transformacional.

Actualmente las personas vivimos en un mundo de cambios permanentes, un líder dentro de este contexto debe ser parte y gestor de dichos cambios, tal como lo sostiene Fischman (2003), No sólo se trata de reunir características innatas ni aprender capacidades para comportarse de determinada manera. El líder es la persona o equipo de personas que:

- Tienen un rol activo al estimular y guiar una transformación institucional.
- Desarrollan la autoestima, creatividad y equilibrio emocional.
- Tienen capacidad para trabajo en equipo y bajo presión.
- Tienen capacidad comunicativa y saben dar órdenes.
- Delegan el poder y están al servicio de los demás.

2.2.5 Elementos del liderazgo directivo en la educación.

El ejercicio del liderazgo de acuerdo con (Alvarado, 2003) implica la interacción de los siguientes elementos:

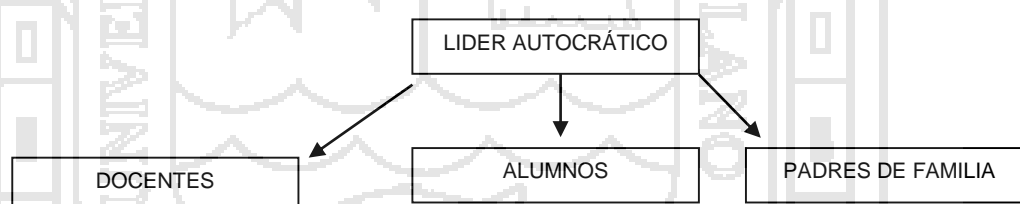
- a) El objetivo.-** Un líder debe tener bien claro los objetivos del proyecto educativo institucional como de cada uno de sus seguidores para armonizar en uno sólo.
- b) Los seguidores.-** Son la esencia del liderazgo directivo, está conformado por todos los miembros de la Institución educativa.
- c) El poder.-** Facultad de todo líder, usada acorde al estilo personal, puede ser coercitivo, legítimo, experto, premiador, referente (atributos personales, rasgos)
- d) El estilo.-** Son las diferentes conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder, para integrar intereses comunes y lograr objetivos institucionales.

2.2.6 Análisis de modelos de liderazgo directivo en educación.

- a) Modelo autoritario.-** Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

- **Método.-** El líder usa la fuerza, que proviene de la posición oficial del cargo de director dentro de la burocracia institucional sobre sus seguidores.
- **Estilo.-** El líder ordena sin consultar y solo espera el cumplimiento en los seguidores que cuentan con poca madurez laboral y psicológica.
- **Estrategia.-** Se alinea con el centralismo burocrático, el sistema de información es vertical y cerrado; la participación es limitada y controlada, la toma de decisiones es cerrada, todo está centrado en el líder.
- **Esquema.-** Este modelo, tiene la estructura mostrada en la siguiente figura, en que se puede apreciar directamente el verticalismo hacia los integrantes de la institución.

FIGURA 1
MODELO DEL ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO



Fuente: Alvarado (2003)

b) Modelo permisivo.- Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

- **Método.-** El líder usa recursos mutuos con sus seguidores que permiten el logro de objetivos institucionales e individuales.
- **Estilo.-** El líder utiliza muy poco su poder, concede a sus seguidores un alto grado de independencia en sus tareas cuando evidencian un

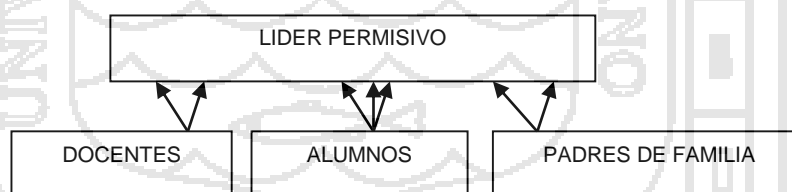
alto grado de madurez laboral y psicológica o cuando son más hábiles y seguros que su líder.

- **Estrategia.-** Existe ausencia de coordinación y orientación por parte del líder, no estimula el desarrollo de objetivos ni la formulación de normas para el mejor funcionamiento de la institución y de sus miembros.

Hay total libertad de decisión individual y grupal; el clima institucional es de improvisación y desorientación. El proceso de crecimiento grupal es confuso y desorganizado, los integrantes tienden a aburrirse y abandonan el grupo.

- **Esquema.-** El orden estructural de este modelo, se basa en el precepto. “ Laissez faire, Laissez Passer”, podemos observar la posición del líder respecto a sus seguidores que demuestran ser poco consecuentes, tal como vemos en la siguiente figura.

FIGURA 2
MODELO DEL ESTILO DE LIDERAZGO PERMISIVO.



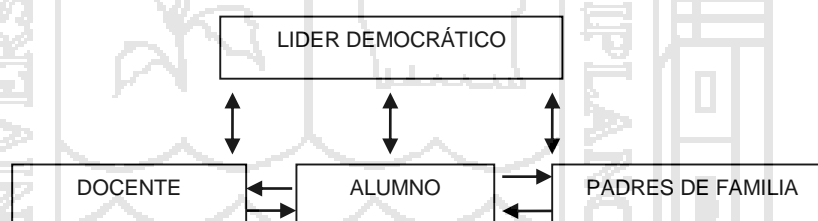
Fuente: Alvarado (2003)

- c) **Modelo democrático.-** Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

- **Método.-** El líder usa la negociación y el arreglo recíproco, por el cual los seguidores obtienen ciertas satisfacciones a cambio de mostrarse diferentes hacia su líder directivo.

- **Estilo.-** El líder se caracteriza por ser persuasivo y consultivo con sus seguidores respecto al logro de los objetivos institucionales y particulares. Promueve la participación y es abierto a la innovación en las labores pedagógicas, administrativas y de informática, en la práctica es la que más motiva a sus seguidores.
- **Estrategia.-** Las condiciones para realizar los trabajos son decididas en consenso. Se favorece la participación y discusión entre los miembros para fijar reglas y tomar decisiones; el líder estimula el aporte de todos, la comunicación es abierta y flexible y se genera mayor integración entre los participantes.
- **Esquema.-** El trato horizontal entre todos los miembros de la institución, es lo que podemos observar en la siguiente figura.

FIGURA 3
MODELO DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRATICO



Fuente: Alvarado (2003)

d) **Modelo paternalista.-** Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

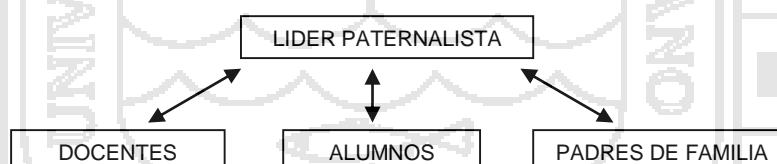
Método.- El líder usa la creación de expectativas entre sus seguidores, y tiende a no hacer tan evidente su poder para que ellos le sean leales, mostrándoles respeto en función a la satisfacción de sus intereses personales en desmedro de los objetivos institucionales.

Estilo.- El líder es dogmático y firme, guía a sus seguidores mediante la habilidad para dar o negar castigos y recompensas enfatizando en el rendimiento, así como en la persuasión a ellos para apoyarlo al tomarlas decisiones que propone.

Estrategia.- Esconde un modelo autoritario bajo una apariencia democrática, el líder aparece preocupado por sus seguidores, se vale de la manipulación y el halago para mantener el control y generar dependencia hacia él. La información y los objetivos, son manejados a su conveniencia. La dependencia que se establece, genera un grupo poco crítico, pasivo e inmaduro en la institución educativa.

Esquema.-La estructura de este modelo es la fusión del modelo democrático y autocrático, tal como podemos observar en la siguiente figura.

FIGURA 4
MODELO DEL ESTILO DE LIDERAZGO PATERNALISTA.



Fuente: Alvarado (2003)

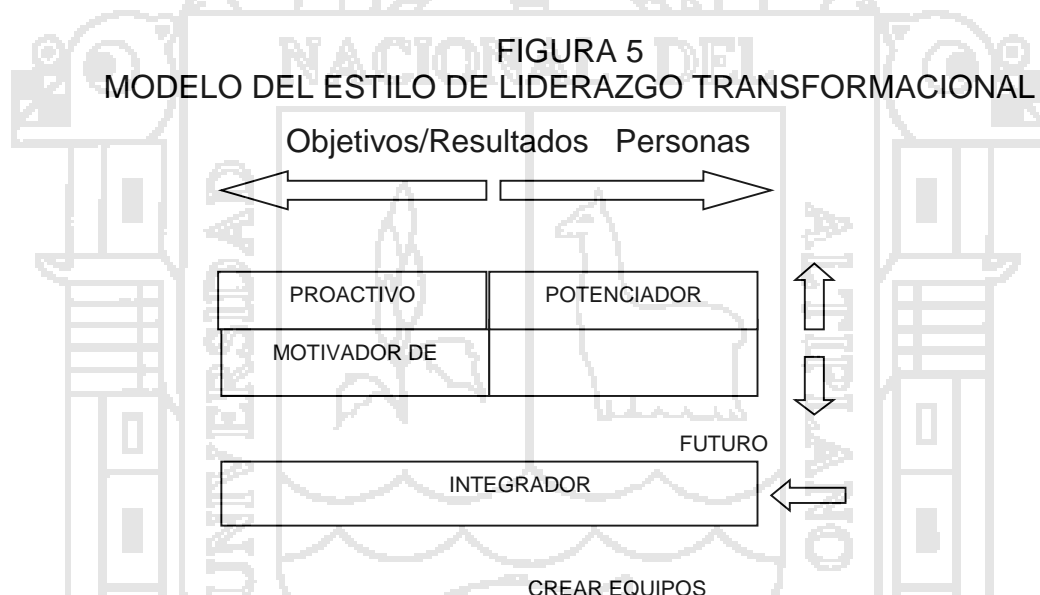
Modelo transformacional.- Posee los siguientes elementos:

Método.-El líder usa el poder referente, basadas en actitudes y la ejemplarización, que influyen poderosamente en forma positiva o negativa entre sus seguidores y en la visión institucional.

Estilo.- El líder es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de la labor educativa, logra trascender el interés individual de los miembros de la Institución educativa, buscando el interés institucional y personal de cada uno de ellos hasta lograr, a través del trabajo, la autorrealización.

Estrategia.- El líder usa sus capacidades para hacer crecer en forma integral a todos los miembros de la Institución educativa, bajo el precepto “disfrutar del trabajo y ayudar a disfrutar a los demás”.

Esquema.-La estructura del modelo, es como se ve en la siguiente figura.



Fuente: Maureira. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 2núm. 1. Año, 2004.

e) Liderazgo autocrático.

Estilo de liderazgo en el que hay claramente un líder que manda y gobierna al grupo, que son subordinados a él. El poder, la fuerza y el gobierno residen en una única figura, la del líder. (Becerra, 2011).

Características del Liderazgo Autocrático

- Seguro
- Responsable
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de expresar sus ideas de forma directa
- Altos conocimientos del sector en el que se encuentra
- Experiencia dentro de la empresa
- Capacidad de respuesta ante las necesidades del momento sin dudar.

Ventajas del Liderazgo Autocrático

- Si se logra encontrar al líder idóneo, una persona que se encuentre en equilibrio en todos los aspectos para poder ofrecer las mejores decisiones, capaz de manejar grupos y saber lo que hay que hacer, resultará más fácil comprobar los niveles de desempeño de los trabajadores con el objetivo de conocer las desviaciones existentes con respecto a sus órdenes
- Es especialmente interesante en caso de trabajadores que necesitan órdenes, aunque también se pueden producir complicaciones con empleados que quieren expresar su opinión.
- Si algo sucede la responsabilidad no cae sobre los trabajadores, ya que sólo cumplían órdenes, sino por el líder, por lo que pondrá más empeño en que sus decisiones sean acertadas.

Desventajas del Liderazgo Autocrático.

- No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores, no los considera como personas que tienen opiniones o algo que aportar, los trabajadores son simplemente personas que deben acatar órdenes.

- Algunos trabajadores pueden sentirse infravalorados o que no pertenecen a la empresa, y por eso pueden llegar a abandonar la empresa o rendir menos
- Algunos trabajadores pueden cuestionar las órdenes o decisiones del líder por no considerarlas adecuadas.
- En trabajos o puestos en los que los trabajadores desconocen las metas y objetivos de la compañía, en los que no es necesario, puede ser el tipo de liderazgo que se necesite, aunque el liderazgo a día de hoy está evolucionando a otros tipos en los que los trabajadores forman una parte importante de la empresa y participan también en

ella

f) Liderazgo Liberal.

Es el estilo donde el líder delega toda la autoridad a sus seguidores, dejando así de asumir las responsabilidades mientras que los seguidores obtienen su propia motivación, guía y control alcanzando así una mayor independencia operativa y es entonces cuando el líder depende de los seguidores para establecer los objetivos. (González y Gonzáles, 2012).

Características del liderazgo liberal.

- i. Tiene una estipulación de un número mínimo de reglas.
- ii. Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.
- iii. El o los seguidores deben ser altamente calificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.
- iv. Es eficaz si prevalece los factores situacionales.
- v. No importa cómo se logre el objetivo si no que se haga bien.

Ventajas.

- Las realizaciones de los trabajos son de manera indefinida en el tiempo como en la calidad.
- Se puede aplicar con las personas que le gusta trabajar sin prisa y con calma.

Desventajas.

- Los que realizan el trabajo lo hacen a su criterio y su voluntad.
- Las actitudes de las personas dependen de su estado de ánimo.
- Promueve la desunión de los grupos.
- Promueve las acciones de desorden y pérdida de tiempo.
- El líder carece de autoridad.
- Tienen situaciones indefinidas en la conducción del grupo, no saben si son subordinados o seguidores.

Se reconoce al decir " Aquí está el trabajo que van hacer. Háganlo como quieran con tal de que salga bien. Solamente espero que se me informe cuando tengan problemas sumamente difíciles"

2.2.7 Dimensiones del liderazgo directivo en la educación

Numerosos estudios que implican una cuidadosa observación de la conducta del líder, han sido publicados por varias organizaciones y sugieren que la conducta del líder, cae dentro de dos categorías:

a) Estructura.

Incluye aquellas conductas en las que el líder directivo, organiza y define las actividades a realizar por los miembros de la

institución educativa interactuando eficazmente, estos roles que espera que desempeñe cada miembro las distribuye en tareas, planificando, organizando, informando, gestionando, evaluando, y creando la cultura institucional, con anticipación y señalando el camino a seguir para que los objetivos institucionales trazados en el P.E.I se lleven a cabo y mueve todo con el fin de influir en ellos en aras de una gestión eficaz e igual rendimiento académico de los estudiantes.

b) Consideración.

Comprende aquellas conductas que denotan mutua confianza, respeto y cierta efusión e intimidad entre el líder directivo y los miembros de la institución educativa. Esta dimensión muestra una preocupación más profunda por la necesidad de influir positivamente en la cultura institucional englobando conductas como el permitir una mayor participación de los miembros en la toma de decisiones y alentando una mayor comunicación entre ellos acorde a su estilo.

2.2.8 Descripción del liderazgo en la institución en estudio.

Una causa importante de conflicto de roles, en el caso del director, reside en que se espera de él que sea al mismo tiempo director y líder directivo, aunque las funciones y conductas de ambos no son las mismas.

El Ministerio de Educación, está interesado en el funcionamiento sin problemas, de una institución educativa. El director hace posible el uso de

los procedimientos y estructuras ya establecidas para lograr que todos alcancen sus metas.

De hecho se espera que el director sea al mismo tiempo líder y directivo, por cuanto al planear la práctica de liderazgo, debe de tener presente las siguientes funciones que definen una gestión eficaz:

- Planificación y organización.
- Información y comunicación.
- Cultura institucional.
- Gestión.
- Evaluación.

2.2.9 Descripción de la planificación y organización.

a) Planificación.

Esta labor es realizada al inicio cada periodo académico buscando el consenso. El planeamiento estratégico, en concordancia con los autores Farro (1995) y Alvarado (1999), "...es un proceso permanente de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a ejecutar, asignando adecuadamente los recursos existentes a fin de lograr eficientemente los objetivos, en forma continua y participativa". En la institución en estudio, está orientada fundamentalmente al logro de los siguientes objetivos propuestos en el P.E.I.

- Buscar oportunidades que potencien el funcionamiento de las diferentes comisiones de trabajo en la programación curricular .Planificar el trabajo en equipo entre los miembros de la institución.

- Buscar el consenso en los equipos de trabajo para el planeamiento estratégico de la gestión pedagógica e institucional. Teniendo en cuenta que todo plan, que surja en la institución, se transforma en las pautas y expectativas a seguir. Esta deberá ser incorporada al P.E.I. El proceso de planeamiento, no tiene porqué ser tan costoso ni complejo y debe centrarse en los objetivos institucionales que estén engarzados con el de sus miembros, teniendo en cuenta el buen juicio la experiencia, intuición y discusiones bien orientadas, que constituyen la clave del éxito.

b) Organización.

Los miembros de la Institución, están organizados en comisiones de trabajo renovadas anualmente. Esta forma de organización es concordante con los criterios de los autores Galván, Escobedo y Chiavenato, "...La organización consiste en determinar qué actividades son necesarias para la institución, luego sistematizarlas para asignarlas a cada miembro según le corresponda". En la institución, acorde a las normas legales y reglamento interno se orienta al logro de los siguientes objetivos trazados en el P.E.I.

- Actualizar permanentemente la estructura curricular en la Institución.
- Innovar el proceso de Enseñanza – Aprendizaje y su evaluación.
- Organizar los programas del currículo por áreas y contenidos.

Los miembros se organizan en comisiones de trabajo, su distribución es racional de acuerdo a las siguientes responsabilidades.

La comisión del P.E.I, está conformada por el director, 5 docentes y 1 secretaria.

La comisión del P.C.C, conformada por el sub director y 5 docentes.

La comisión de cruz roja, conformada por cuatro docentes.

La comisión de recursos financieros, por cinco docentes.

La comisión de defensa civil, por tres docentes.

La comisión de tutoría, por 20 docentes.

La comisión de Infraestructura, por cinco docentes.

La comisión de actividades sociales, por el equipo administrativo.

La comisión de policía escolar, por tres docentes.

El comité especial evaluador, por el director, sub director, dos docentes, el presidente de la A.P.A.F.A, y dos estudiantes.

La comisión de biblioteca, por un bibliotecólogo y tres docentes.

La comisión de municipio escolar, por tres docentes, el Alcalde estudiantil, el teniente alcalde, el regidor de cultura y

deportes, el regidor de salud y medioambiente y el regidor de producción y servicios.

La organización de los alumnos responde al principio de flexibilidad, afinidad y los padres de familia están organizados en la A.P.A.F.A, integrado por miembros representantes de cada aula y un presidente, todos los cargos son renovados anualmente.

2.2.10 Descripción de la gestión en la institución en estudio.

Partiendo del principio, que la gestión eficaz, aumenta el nivel de éxito en la Institución educativa, el director líder, ha de contemplar en forma integral, los planes respecto a los miembros de la institución, la estructura, las estrategias. La forma o modelo de gestión que se adopte depende del consenso entre los miembros, enmarcado en las normas legales vigentes.

Teniendo en cuenta la opinión de Gómez (2001), el líder directivo, al adoptar este principio, influye directamente en el cumplimiento de los siguientes objetivos institucionales, trazados en el P.E.I.

- La eficaz gestión pedagógica del proceso Aprendizaje -Enseñanza.
- La generación de altas expectativas en la capacitación y rendimiento de los profesores.
- La equitativa y eficiente distribución de los recursos en el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Y de acuerdo con Farro (1999), el líder directivo, al cumplir este principio, también influye directamente en el cumplimiento de los siguientes objetivos, trazados en el P.E.I

- La creación de un ambiente que propicie el trabajo en equipo en la Institución.
- El monitoreo de la interacción docente – estudiantes en aula.
- La participación de todos los miembros de la Institución educativa en la toma de decisiones.
- La protección de docentes y estudiantes frente a interferencias externas.
- La participación de los padres de familia en las actividades curriculares y extracurriculares de sus hijos.

2.2.11 Descripción del sistema de evaluación

La evaluación es una función del líder directivo, tal como lo señala la Ley No 28044 en el Artículo 64°. Esta función es la más relevante, teniendo en cuenta que los resultados del proceso pedagógico, son los aprendizajes, cuantificados en escala vigesimal, estas pueden ser suficientes, útiles, adecuados o sus contrarios y tienen estrecha relación con los procesos de transmisión y apropiación de los contenidos educativos, de ahí que su evaluación debe plantearse como una evaluación de procesos y resultados.

Evaluar el rendimiento académico en una población estudiantil heterogénea, como la del nivel primario en la institución educativa en estudio, requiere de estrategias referentes a los siguientes aspectos:

- ¿Qué se evalúa?
- ¿Cómo se evalúa?
- ¿Para qué se evalúa?

- ¿Quién tiene autoridad para evaluar?
- ¿Cuáles son los estándares para determinar la aprobación de una asignatura?
- ¿Cómo se da a conocer los resultados de la evaluación?
- Para lo cual analizamos los principales enfoques aplicados.

2.2.12 Desempeño docente: el docente y sus roles.

2.2.12.1 Concepto De Docente

Orellana (2003), señala que el docente es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte. Como especialista de un determinado conocimiento y en el ejercicio del saber que lo capacita para relacionar conocimientos, diseña contenidos de la enseñanza de la mejor manera posible, ya sea empleando los instrumentos mediadores de la palabra o estrategias icónicas que incidan en el aprendizaje del alumno, configurando un proceso denominado de enseñanza- aprendizaje. (p. 54)

Para Orellana (2003), el docente es una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los alumnos un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte. Igualmente ha sido formado para facilitar técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el alumno para el logro de su aprendizaje.

El trabajo del docente incluye el uso del diseño curricular, de la cual se vale para adecuar los temas a enseñar, de la misma el plantear estrategias, medios y materiales, con ello evaluar con el fin de la búsqueda de la comprensión y adquisición de los nuevos conocimientos y lograr el aprendizaje eficaz en el alumno. Conjuntamente existe otro aspecto primordial que desarrolla el docente, como es la planificación de la clase y métodos para el logro del aprendizaje. En virtud de la formación recibida y la preparación continúa por el docente con el fin de ejercer sus funciones con capacidad, conocimiento y destreza.

2.2.13 Concepto de desempeño docente.

Montenegro (2003), señala que mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.

Marco del buen desempeño. Necesidad de cambios en la identidad, el saber y la práctica de la profesión docente en el Perú. Las profesiones son prácticas sociales que se configuran a partir de necesidades específicas de una sociedad en un determinado momento histórico. Cumplen una función social y poseen un saber específico sobre el que sus practicantes tienen dominio. La importancia y prestigio de las profesiones y sus practicantes están sujetos a las demandas y expectativas de los procesos sociales y culturales que los contextúan. De ahí que las profesiones cambien en sus sentidos, su tecnología y su valor por efecto de los procesos económicos, sociales y culturales que les demandan adecuaciones, pero también por la misma actuación de sus propios practicantes en cuanto comunidad profesional.

Hoy el país y el mundo requieren que la profesión docente se resitúe en los cambios que vienen sucediendo. En materia de balance, la práctica de la docencia ha estado sujeta a un modelo de escuela que promovía una relación acrítica con el conocimiento, propiciando una actitud y un pensamiento dogmáticos. Una escuela en la que predominaba una cultura autoritaria sustentada en el ejercicio de la violencia y de la obediencia, es decir, una disciplina heterónoma. Una escuela ajena al mundo cultural de sus estudiantes y de las comunidades en las que estaba inserta.

En lo que toca a lo prospectivo, la emergencia de nuevos actores sociales y culturales, la valoración de la diversidad, el valor de los derechos humanos y de la democracia, la afirmación de la educación como derecho, la urgencia de constituir sociedades más equitativas y

movimientos migratorios mundiales, han generado fenómenos de intercambio y convivencia cultural y propiciado así demandas de aprendizaje sobre culturas y lenguas diversas. En este contexto, también se han dado cambios en el conocimiento humano y en las tecnologías que han acompañado los procesos de producción del saber, que han impactado en la pedagogía enriqueciéndola.

En consecuencia, la sociedad actual pide a los educadores preparar a las nuevas generaciones para afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción. Los cuestionamientos sociales a los sistemas escolares y a los propios docentes exigen sistemas de desarrollo profesional que aseguren una formación del magisterio a la altura de los cambios sociales, que los acompañe y hasta los anticipe.

El país ha establecido un rumbo de consenso para la política educativa, expresado en el Proyecto Educativo Nacional. Allí se señala la necesidad de revalorar la profesión docente, no solo a través de medidas de orden laboral sino, principalmente, replanteando el proyecto de docencia. Se requiere una nueva docencia, funcional a una educación y una escuela transformadas en espacios de aprendizaje de valores democráticos, de respeto y convivencia intercultural, de relación crítica y creativa con el saber y la ciencia, de promoción del emprendimiento y de una ciudadanía basada en derechos.

Para generar cambios duraderos en la identidad, el saber y la práctica de la profesión docente tenemos que lograr una cohesión en torno a una nueva visión de la docencia que comprometa a maestras y

maestros de manera protagónica. El Marco de Buen Desempeño Docente es un primer paso en esa dirección.

2.2.14 La docencia y los aprendizajes fundamentales.

El Proyecto Educativo Nacional plantea la necesidad de contar con un Marco Curricular que delimite un conjunto de aprendizajes considerados fundamentales y que deben traducirse en resultados comunes para todo el país. Estos aprendizajes, señala, deben estar referidos tanto al hacer y conocer como al ser y el convivir, y han de ser consistentes con la necesidad de desempeñarnos eficaz, creativa y responsablemente como personas, habitantes de una región, ciudadanos y agentes productivos en diversos contextos socioculturales y en un mundo globalizado.

Esta clase de aprendizajes exigen, en esencia, el desarrollo de la capacidad de pensar, de producir ideas y de transformar realidades transfiriendo conocimientos a diversos contextos y circunstancias. Por lo mismo, representan una ruptura con el tipo de resultados que el sistema escolar ha estado habituado a producir tradicionalmente, desde una perspectiva de transmisión de información, de consumo acrítico de conocimientos congelados y de reproducción cultural.

La nueva política curricular, expresada en estas renovadas demandas de aprendizaje, exige replantear la naturaleza de los procesos pedagógicos en las escuelas y, a la vez, da contexto a la nueva función social y a la tarea pedagógica de la profesión docente.

El Marco Curricular ha definido provisionalmente ocho aprendizajes fundamentales, abiertos.

2.2.15 La docencia y la escuela que queremos.

Para el logro de los aprendizajes fundamentales se requiere que la escuela asuma la responsabilidad social de tales aprendizajes, exhiba una gestión democrática y lidere la calidad de la enseñanza. Esto le exige movilizarse para alcanzar los aprendizajes previstos promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en todas sus expresiones. Además, es indispensable que la escuela propicie una convivencia inclusiva y acogedora, que redefina sus relaciones con la comunidad sobre la base del respeto por la cultura, y el rol de los padres de familia y demás actores locales

Desde esta perspectiva, la escuela se convierte en un escenario estratégico en el que se gestiona el cambio para asegurar los aprendizajes fundamentales. Este proceso se desarrolla a través de los siguientes componentes:

a) La gestión escolar

El director y el consejo escolar ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. Existe una organización escolar en la que participan distintos actores educativos (directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y líderes comunitarios), que funciona democráticamente y que centra su accionar en los aprendizajes.

b) La convivencia

Se promueve un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo. Las relaciones humanas en el aula y en todos los espacios de la escuela se basan en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto de las diferencias culturales, lingüísticas y físicas, así como en la valoración incondicional de la identidad cultural y los derechos de todos y todas. Se confía en las capacidades de los estudiantes y en sus posibilidades de aprender por encima de cualquier adversidad.

c) La relación escuela-familia-comunidad

Hay un nuevo pacto escuela-comunidad, centrado en los aprendizajes y en los procesos pedagógicos. La experiencia social, cultural y productiva de la localidad, así como sus diversos tipos de saberes, se vuelven oportunidades de aprendizaje en el aula y la escuela, y los maestros comunitarios (sabios y sabias) participan de los procesos de aprendizaje. Las diversas familias conocen y comprenden los tipos de aprendizajes que deben promover hoy las escuelas, con la orientación de las autoridades del sector, y proponen otros que consideran necesarios para sus hijos, así como la forma apropiada de lograrlos.

d) Los procesos pedagógicos

Se aprende a través de la indagación. Los docentes propician que los estudiantes aprendan de manera reflexiva, crítica y creativa, haciendo uso continuo de diversas fuentes de información y estrategias de investigación. Se aprende también de manera colaborativa: se propicia que los estudiantes trabajen en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades.

Se atiende con pertinencia la diversidad existente en el aula, se consideran las características individuales, socioculturales y lingüísticas de sus estudiantes, lo mismo que sus necesidades. Se desarrollan y evalúan competencias, capacidades creativas y resolutivas.

2.2.16 Visión de la profesión docente.

La visión que proponemos da un norte al cambio en la profesión docente. Las grandes transformaciones que se han producido en las sociedades contemporáneas en la segunda mitad del siglo XX han colocado en el debate dos modelos de profesionalización: uno que se inclina por predeterminar medios y fines desde una lógica de causa-efecto y estandarizar tanto objetivos como procedimientos, preocupado por la eficiencia; y otro que reconoce la diversidad y asume la necesidad de responder a ella desde una lógica menos predefinida, más interactiva, basada en consideraciones culturales, ético-morales y políticas, que no son las mismas en todos los casos y que exigen adecuación constante como condición de eficacia y calidad.

Esta segunda opción es la que evidencia y reconoce a la docencia como un que hacer complejo. Como expresión de esta complejidad, la docencia exhibe un conjunto de dimensiones que comparte con otras profesiones: su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto del saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la

organización escolar. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida. Éstas son las características que la docencia comparte con otras profesiones.

Definición y propósitos

El Marco de Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante el Marco, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

2.2.17 Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente.

- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.

- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

2.2.18 Los cuatro dominios del marco.

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.

En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e

inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje

Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

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

Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional

favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

2.2.19 Las nueve competencias docentes.

Se entiende por competencia un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado. Fernández (s/f)

Para efectos del presente documento, establecemos la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos; no solo como la facultad para poner en práctica un saber. Y es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella. Si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de

generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético. La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.

Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

Competencia 6

Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad

Desempeño 30. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.

Promueve espacios de reflexión e intercambio relativos a la experiencia pedagógica, información sobre los estudiantes y sobre prácticas escolares que fundamenten, enriquezcan y aporten al desarrollo de propuestas de mejora. Establece un adecuado diálogo profesional, basado en el respeto y la igualdad en la deliberación entre colegas.

Escucha cuidadosamente para comprender las diferentes posiciones y puntos de vista. Es receptivo a la crítica. Busca construir consensos e identificar las diferencias, de manera que la conversación avance hacia la solución de problemas, sugiriendo estrategias para clarificar los objetivos y decidir acciones. Colabora en la construcción de un clima escolar favorable al aprendizaje, relacionándose con directivos y docentes en forma empática y asertiva.

Desempeño 31. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.

Participa activamente en la gestión de la escuela o la red desde una perspectiva democrática, respetando los acuerdos y proponiendo mejoras de manera coordinada.

Trabaja colaborativamente en el esfuerzo institucional de la escuela por construir una visión compartida.

Participa en el diseño, revisión, actualización e implementación de los documentos de gestión institucional. Coordina acciones con sus colegas, la dirección y la administración, para hacer de la escuela un lugar acogedor y un ambiente propicio para el aprendizaje.

Contribuye con su dedicación y compromiso al logro de las metas institucionales. Respeta los acuerdos de los órganos de dirección, asesoría y vigilancia de la institución.

Desempeño 32. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.

Conoce enfoques y metodologías para el desarrollo de proyectos de innovación pedagógica y de gestión de la escuela. Utiliza este conocimiento para identificar y elaborar propuestas de cambio en el ámbito pedagógico, buscando articular la enseñanza con las necesidades de los estudiantes y a la escuela con los procesos de desarrollo social y cultural de la comunidad. Diseña, en colaboración con sus pares, proyectos de innovación pedagógica y planes de mejora. Participa en la ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de investigación educativa, innovación pedagógica y de aprendizaje, asumiendo responsabilidades individuales y colectivas, previa coordinación con el personal directivo y jerárquico de la escuela. Propone la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica.

El Marco de 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 con base en criterios concertados de buena docencia, y modernización y descentralización de la gestión educativa.

2.3 DEFINICIÓN OPERATIVA DE TERMINOS (Glosario de términos).

Clima del aula: Es la interacción entre docentes, estudiantes y padres de familia, con el fin de elevar el rendimiento académico; dichos vínculos producen pertinencia e identidad para enfrentar y solucionar desafíos que puedan

afectarlos, a través de normas de convivencia en el aula, y desarrollando entre sus miembros un ambiente de confianza.

Función de planificación: Es la funcionalidad, eficiente y eficaz del líder directivo, permitiendo un ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a ejecutar, asignando adecuadamente los recursos existentes, permanentemente, en la institución.

Función de organización: Permite al líder directivo determinar las actividades a cumplir por cada miembro de la institución educativa para actualizar, constantemente, el programa curricular y su aplicación en las aulas.

Función de gestión: Incide en la eficacia del líder directivo en la institución.

Grado de satisfacción: Es la expresión de los docentes, padres de familia y estudiantes, medido con el fin de garantizar a largo plazo la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad en la Institución.

Liderazgo directivo: Es el arte y ciencia para guiar a los miembros de la institución educativa, al logro sostenido de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y del rendimiento académico, cumpliendo funciones establecidas en la institución.

Liderazgo eficaz: Actos que han realizado un cambio y que ha resuelto a su vez un problema.

Rendimiento académico: Es el resultado del trabajo realizado por el estudiante en su proceso de aprendizaje, y es evaluado por el docente en el aula. Un estudiante que goza de buena salud y armonía en su funcionamiento psicosomático, se adapta y cumple con las exigencias de la institución educativa

y de la sociedad para la vida en común. Salud implica desarrollo intelectual normal, por un lado, maduración afectiva y actitudes normales por otro lado.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo y Diseño

La investigación corresponde al tipo no experimental o descriptivo, dado que la presente investigación no manipula a ninguna de las variables solo las medimos y observamos.

Mientras que el diseño para la presente investigación es el correlacional puesto que buscamos medir la relación que existe entre el estilo de liderazgo predominante en los directores y el nivel de desempeño que poseen los docentes de las Instituciones públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo.

El método asume un enfoque cuantitativo pues se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Población

La población de estudio está constituida por todo el personal docente de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Yunguyo, los cuales están constituidas por 120 docentes entre nombrados y contratados las mismas que se muestran a continuación en el siguiente cuadro.

CUADRO 3
POBLACIÓN DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA CIUDAD DE YUNGUYO EN EL AÑO 2014

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA	DOCENTES
1	70 245 de Yunguyo	32
2	70 272 de Choquechaca	07
3	70 282 Villa Santa Rosa	13
4	70 232 Nuestra Señora de Fátima	32
5	70 006 Centro Base	32
6	70 636 de Qasani	04
TOTAL		120

Fuente: CAP. 2013

3.2.2 Muestra

La muestra óptima para el presente estudio se halla por métodos de muestreo aleatorio simple utilizando el Tamaño de Muestra para la estimación de la proporción poblacional o variable cualitativa. Si asumimos igual porcentaje y usamos un nivel de confianza del 95% con un margen de error muestral del 5%, Haciendo uso de la estadística podemos obtener los siguientes resultados:

Obtenemos los siguientes resultados:

$$P = 0.5 = 50\% \quad \text{Proporción favorable}$$

$$Q = 1 - P = 1 - 0.5 = 0.5 = 50\% \quad \text{Proporción no favorable}$$

$Z_{(1-\alpha/2)}$ = Valor de la distribución normal según tablas estadísticas

$$Z_{(1-\alpha/2)} = Z_{(1-0.05/2)} = Z_{(1-0.025)} = 1.96$$

$$e = 4\% = 0.04 = \text{Margen de error muestral}$$

Población: $N = 120$ docentes

Para hallar el tamaño de muestra óptimo usamos la siguiente

formula:

$$n_0 = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)e^2 + Z^2PQ}$$

Cuando la fracción n_0/N es más del 10% utilizamos la corrección en caso contrario el tamaño de muestra óptimo será n_0 .

La corrección usada es:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Corrección usada cuando $n_0/N > 10\%$

Reemplazando los datos en la formula tenemos:

$$n_0 = \frac{(120)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(120-1)(0.04)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 100.15$$

Para lo cual utilizamos el corrector si es necesario:

$$\text{Entonces: } n_0/N = 100.15/120 = 0.8346 (100\%) = 83.46\%$$

como n_0 es mayor del 10% hacemos uso del corrector:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{100.15}{1 + \frac{100.15}{120}} = 55.58 = 56$$

Entonces el tamaño de muestra óptimo es de 56 docentes de las I.E.

Primarias de la ciudad de Yunguyo.

Muestra Estratificada

La muestra de investigación está constituida por 56 docentes los cuales se tomó por muestreo estratificado, porque la población defiere en las dimensiones académicas, personal docente, y directivos, además son instituciones menos atendidas por el estado, por tanto sus poblaciones estudiantiles son de mayor vulnerabilidad, razón por la cual se seleccionó las instituciones educativas que en adelante se detalla, estas IE. Se ubican en las zonas periféricas de la ciudad de Yunguyo, siendo el criterio principal el muestreo aleatorio estratificado, en el que la muestra en cada Institución es seleccionada aleatoriamente.

CUADRO 4
MUESTRA ESTRATÍFICA DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS PRIMARIAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA
CIUDAD DE YUNGUYO EN EL AÑO 2014

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA	POBLACION	MUESTRA
1	70 245 de Yunguyo	32 (0.467)	15
2	70 272 de Choquechaca	07 (0.467)	03
3	70 282 Villa Santa Rosa	13 (0.467)	06
4	70 232 Nuestra Señora de Fátima	32 (0.467)	15
5	70 006 Centro Base	32 (0.467)	15
6	70 636 de Qasani	04 (0.467)	02
TOTAL		120	56

Fuente: CAP. 2013

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

3.3.1 Método

En el presente estudio se utiliza el método Descriptivo, pues se trata de describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables. El método asume un enfoque cuantitativo pues se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

3.3.2 Técnica

Las técnicas de investigación utilizadas son: la técnica de la encuesta que permitirá conocer opiniones o puntos de vista de los docentes respecto a tipo de liderazgo y nivel de desempeño de los docentes de la muestra de las instituciones educativas públicas primarias de la zona Yunguyo. Utilizando los instrumentos ya validados y disponibles porque se adaptaron a los requerimientos del estudio.

3.3.3 Instrumentos

Cuestionario

Es utilizado para recolectar datos, que consiste en un conjunto de preguntas respecto los indicadores de una o más variables a medir. En el presente trabajo de investigación se aplicó un cuestionario para docentes y determinar el nivel de liderazgo y otro cuestionario para determinar el nivel de desempeño de los docentes.

3.4 DISEÑO ESTADÍSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Coordinación.

Se solicitó a los directores de cada Institución Educativa Primaria para realizar el presente trabajo de investigación.

Ejecución.

Se ejecutó la investigación con la aplicación de los instrumentos de investigación dirigido a los docentes de las Instituciones Educativas Primarias en estudio. Por tanto, para el presente trabajo de investigación los datos recogidos, se sistematizó en los cuadros de distribución porcentual, trabajados en el programa Excel.

Análisis e interpretación de datos.

Se realizó el análisis y la explicación de los resultados de la investigación en contraste con la hipótesis de la investigación, antecedentes de la investigación y el sustento teórico, para extraer las conclusiones respectivas.

Distribución porcentual de los datos en cuadros estadísticos:

Se realizó la distribución de los datos en cuadros de distribución de frecuencias de doble entrada, los que sirvieron para determinar los porcentajes en cada una de las categorías establecidas en los Instrumentos de medición.

Interpolación de gráficos:

Se realizó una interpolación de los datos en gráficos de barras o histograma de frecuencias, los cuales son de mayor comprensión y sencillez para el entendimiento de la naturaleza de los resultados.

Estadística Descriptiva:

Se usó las estadísticas, más conocidas para un mejor entendimiento de los resultados los cuales tienen las siguientes formulas:

Media Aritmética:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Donde: Σ = Sumatoria de los datos a considerarse
 X_i = dato considerado
 n = número de datos a considerarse

PRUEBAS ESTADÍSTICAS QUE SE UTILIZARAN PARA PROBAR LA HIPÓTESIS.

Prueba de Hipótesis General:

H₀: (Hipótesis nula) No existe el predominio del estilo del director en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014.

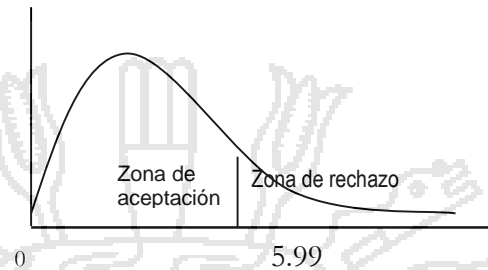
H_a: (Hipótesis alterna) Existe el predominio del estilo del director en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014.

Nivel de Significancia:

El nivel de significancia o error que elegimos es del 5% que es igual a α
 $= 0.05$

Prueba estadística a usar: desde que los datos son cualitativos, usamos la distribución chi - cuadrado, que tiene la siguiente formula:

$$\chi_c^2 = \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^f \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$



Región aceptación y rechazo:

Hallamos el valor de la $\chi^2_{\text{tablas}} = \chi^2_{(h-1)(K-1)} = \chi^2_{2} = 5.99$

Región de Aceptación: si $\chi^2_{\text{calculada}} \leq 5.99$

Región de Aceptación: si $\chi^2_{\text{calculada}} > 5.99$

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

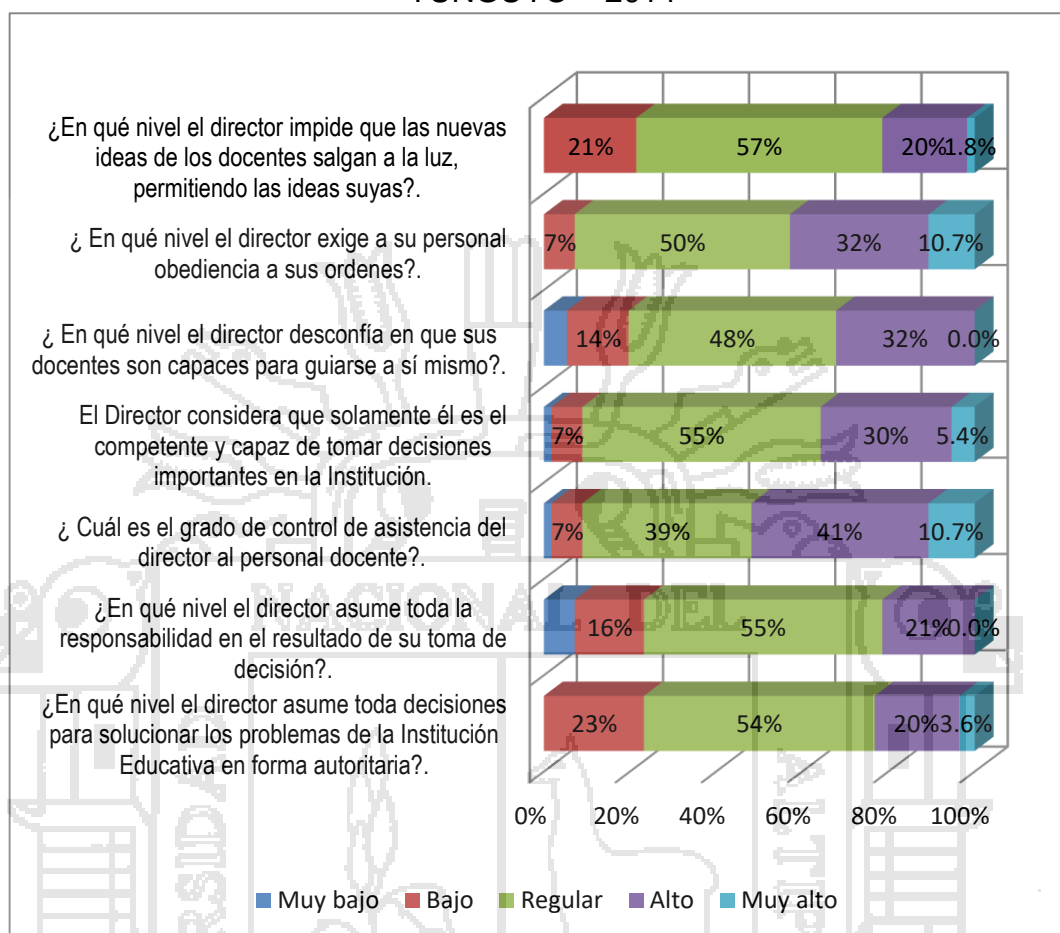
4.1 RESULTADOS PARA DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR SEGÚN LOS DOCENTES

CUADRO 5
RESULTADOS DE LAS INTERROGANTES PARA DETERMINAR SI EN LOS DIRECTORES PREDOMINA EL ESTILO AUTOCRÁTICO EN LAS IEP. DE YUNGUYO - 2014

INTERROGANTES	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
¿En qué nivel el director asume toda decisiones para solucionar los problemas de la Institución Educativa en forma autoritaria?.	0	0%	13	23%	30	54%	11	20%	2	3,6%	56	100%
¿En qué nivel el director asume toda la responsabilidad en el resultado de su toma de decisión?.	4	7%	9	16%	31	55%	12	21%	0	0,0%	56	100%
¿Cuál es el grado de control de asistencia del director al personal docente?.	1	2%	4	7%	22	39%	23	41%	6	10,7%	56	100%
El Director considera que solamente él es el competente y capaz de tomar decisiones importantes en la Institución.	1	2%	4	7%	31	55%	17	30%	3	5,4%	56	100%
¿ En qué nivel el director desconfía en que sus docentes son capaces para guiarse a sí mismo?.	3	5%	8	14%	27	48%	18	32%	0	0,0%	56	100%
¿ En qué nivel el director exige a su personal obediencia a sus órdenes?.	0	0%	4	7%	28	50%	18	32%	6	10,7%	56	100%
¿En qué nivel el director impide que las nuevas ideas de los docentes salgan a la luz, permitiendo las ideas suyas?.	0	0%	12	21%	32	57%	11	20%	1	1,8%	56	100%
PROMEDIO	1,3	2%	7,7	14%	28,7	51%	15,7	28%	2,6	4,6%	56,0	95%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes para determinar el estilo de liderazgo del director en las IEP.

FIGURA 6
 RESULTADOS DE LAS INTERROGANTES PARA DETERMINAR SI EN LOS DIRECTORES PREDOMINA EL ESTILO AUTOCRÁTICO EN LAS IEP. DE YUNGUYO – 2014



Los resultados del cuadro 5 y figura 6 nos ayudan a determinar la prevalencia del estilo AUTOCRÁTICO en los directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primario de la ciudad de Yunguyo, según el cuestionario aplicado a los docentes, en el que se presentan siete interrogantes.

Para la primera interrogante ¿En qué nivel el director asume toda decisiones para solucionar los problemas de la Institución Educativa en forma autoritaria?, observamos que el 54% opinan que es regular, mientras que el 23% opinan que es bajo y un 20% alto, para la segunda interrogante ¿En qué nivel el director asume toda la responsabilidad en el resultado de su toma de decisión?

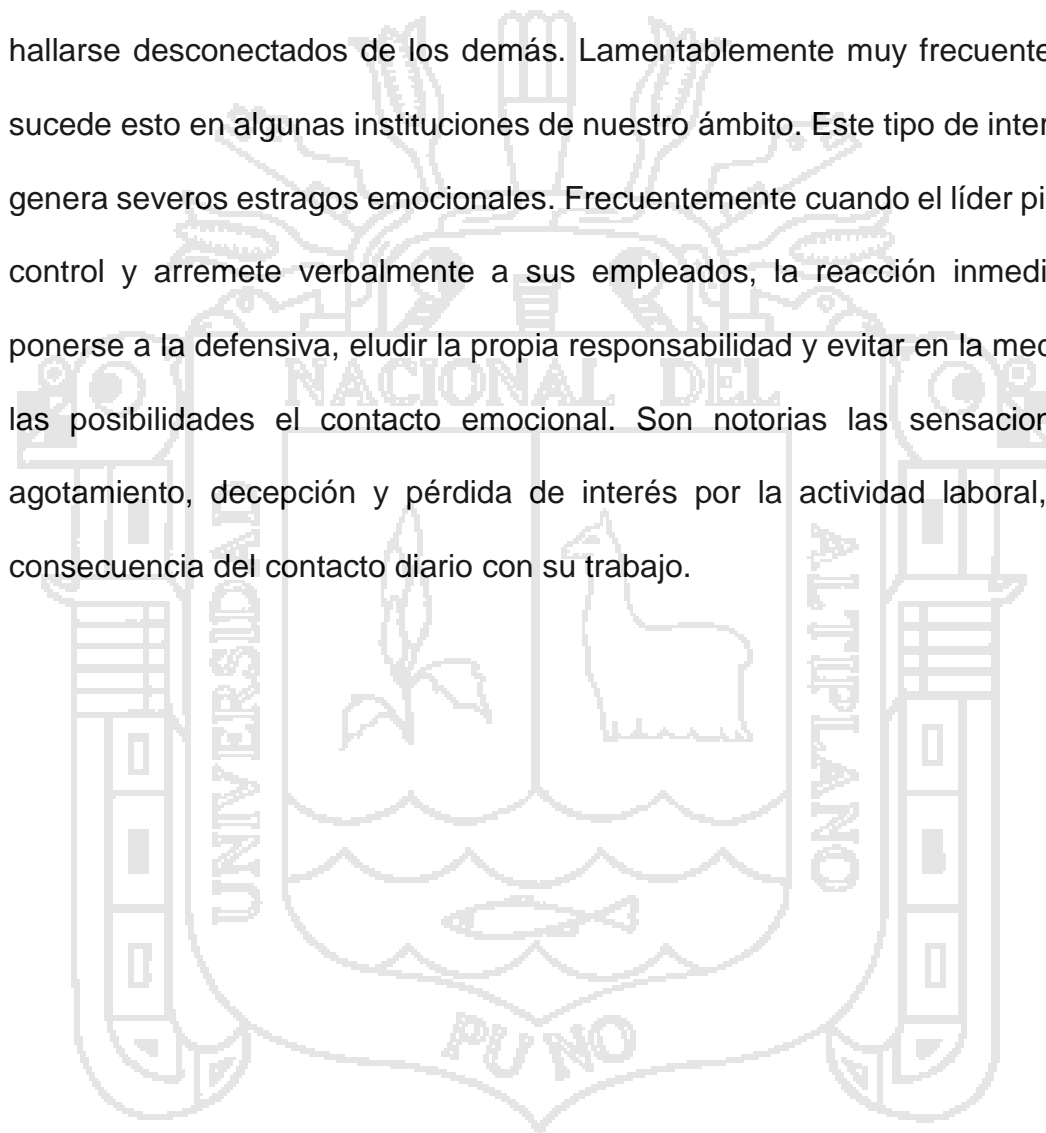
Tenemos que el 55% indica que es regular, luego el 21% manifiesta que es alto y el 16% indican que es bajo. Para la tercera interrogante ¿Cuál es el grado de control de asistencia del director al personal docente? Observamos que el 41% indica que es alto, mientras que el 39% opinan que es regular y el 10.7% indican que es muy alto. Para la cuarta interrogante ¿El Director considera que solamente él es el competente y capaz de tomar decisiones importantes en la Institución? Donde observamos que el 55% opinan que es regular, luego el 30% indican que es alto. Para la quinta interrogante ¿En qué nivel el director desconfía en que sus docentes son capaces para guiarse a sí mismo?, observamos que el 48% indican que es regular, luego el 32% indican que es alto y el 14% manifiestan que es bajo. Para la sexta interrogante ¿En qué nivel el director exige a su personal obediencia a sus órdenes?, tenemos que el 50% indican que es regular luego el 32% manifiestan que es alto y el 10.7% indican que es muy alto. Para la séptima interrogante ¿En qué nivel el director impide que las nuevas ideas de los docentes salgan a la luz, permitiendo las ideas suyas?, observamos que el 57% indican que es regular seguido del 21% que manifiestan que es bajo, luego el 20% opinan que es alto.

Para un resultado general podemos decir que en un 51% el estilo Autocrático es regularmente practicado de parte de los directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo.

Goleman (2002), el modo en que el líder gestiona y canaliza las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional. En este sentido, los líderes emocionalmente inteligentes despiertan de forma natural la resonancia y su pasión y entusiasmo lo transmiten a todo el grupo, alientan en sus subordinados cierto grado de bienestar que invita

a compartir las ideas, aprender de los demás, asumir decisiones en grupo y hacer que las cosas funcionen, factor que se observa en los líderes de las IE: Públicas Primarias de la ciudad de Yunguyo.

Valverde (2005), de manera contraria el disonante crea grupos emocionalmente discordantes en los que las personas tienen la sensación de hallarse desconectados de los demás. Lamentablemente muy frecuentemente sucede esto en algunas instituciones de nuestro ámbito. Este tipo de interacción genera severos estragos emocionales. Frecuentemente cuando el líder pierde el control y arremete verbalmente a sus empleados, la reacción inmediata es ponerse a la defensiva, eludir la propia responsabilidad y evitar en la medida de las posibilidades el contacto emocional. Son notorias las sensaciones de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral, como consecuencia del contacto diario con su trabajo.

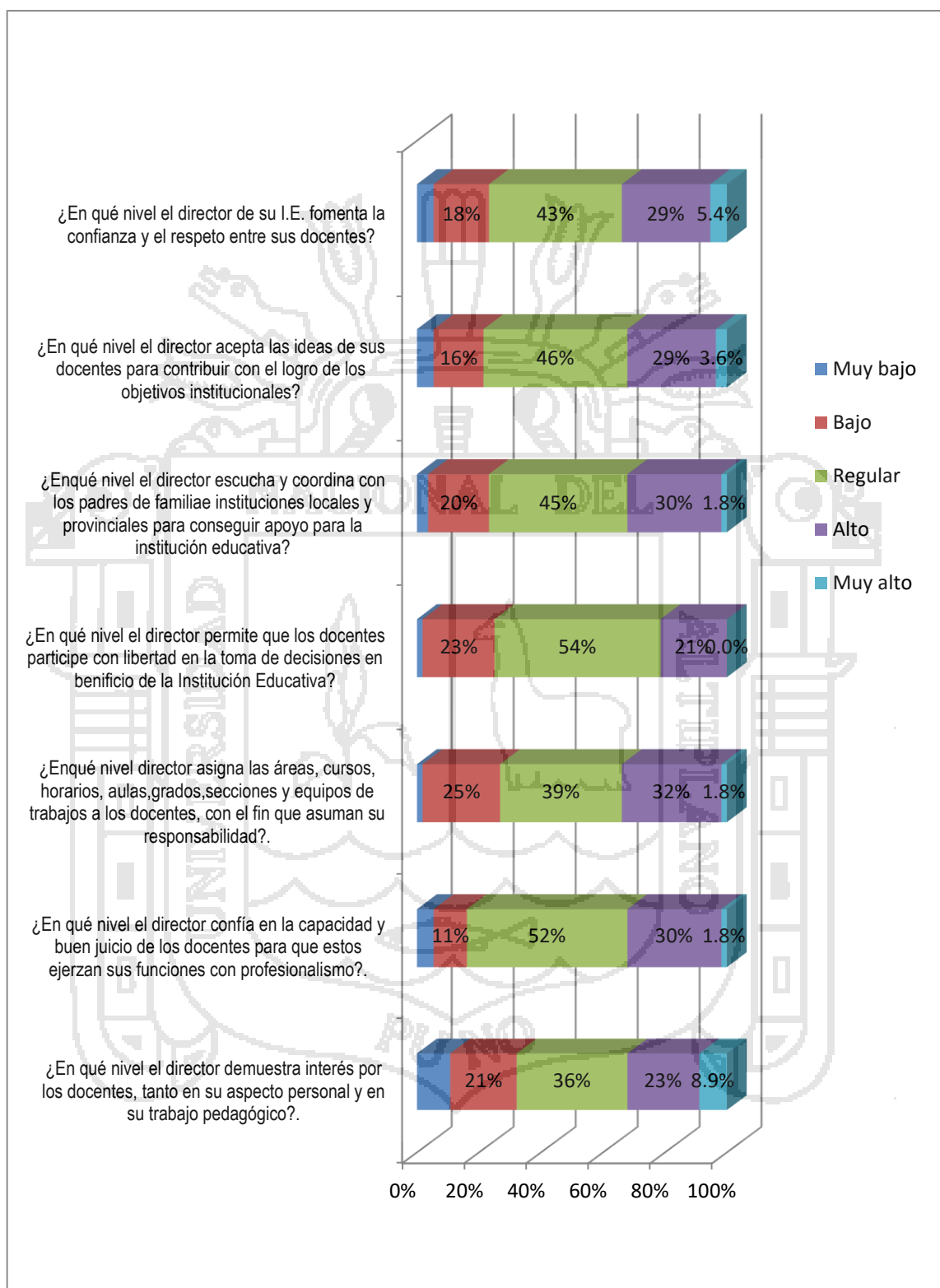


CUADRO 6
RESULTADOS DE LAS INTERROGANTES PARA DETERMINAR SI EN LOS
DIRECTORES PREDOMINA EL ESTILO DEMOCRÁTICO EN LAS IEP. DE
YUNGUYO– 2014

INTERROGANTES	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
¿En qué nivel el director demuestra interés por los docentes, tanto en su aspecto personal y en su trabajo pedagógico?.	6	11%	12	21%	20	36%	13	23%	5	8,9%	56	100%
¿En qué nivel el director confía en la capacidad y buen juicio de los docentes para que estos ejerzan sus funciones con profesionalismo?.	3	5%	6	11%	29	52%	17	30%	1	1,8%	56	100%
¿En qué nivel director asigna las áreas, cursos, horarios, aulas ,grados, secciones y equipos de trabajos a los docentes, con el fin que asuman su responsabilidad?.	1	2%	14	25%	22	39%	18	32%	1	1,8%	56	100%
¿En qué nivel el director permite que los docentes participe con libertad en la toma de decisiones en beneficio de la Institución Educativa?	1	2%	13	23%	30	54%	12	21%	0	0,0%	56	100%
¿En qué nivel el director escucha y coordina con los padres de familia e instituciones locales y provinciales para conseguir apoyo para la institución educativa?	2	4%	11	20%	25	45%	17	30%	1	1,8%	56	100%
¿En qué nivel el director acepta las ideas de sus docentes para contribuir con el logro de los objetivos institucionales?	3	5%	9	16%	26	46%	16	29%	2	3,6%	56	100%
¿En qué nivel el director de su I.E. fomenta la confianza y el respeto entre sus docentes?	3	5%	10	18%	24	43%	16	29%	3	5,4%	56	100%
PROMEDIO	2,7	5%	10,7	19%	25,1	45%	15,6	28%	1,9	3,3%	56,0	97%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes para determinar el estilo de liderazgo del director en las IEP.

FIGURA 7
RESULTADOS DE LAS INTERROGANTES PARA DETERMINAR SI EN LOS DIRECTORES PREDOMINA EL ESTILO DEMOCRÁTICO EN LAS IEP. DE YUNGUYO- 2014



Los resultados del cuadro 6 y figura 7 nos ayudan a determinar la prevalencia del estilo DEMOCRÁTICO en los directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primario de la ciudad de Yunguyo, según el cuestionario aplicado a los docentes, en el que se presentan siete interrogantes.

Para la primera interrogante ¿En qué nivel el director demuestra interés por los docentes, tanto en su aspecto personal y en su trabajo pedagógico?, observamos que el 36% opinan que es regular, mientras que el 23% opinan que es alto y un 21% indican que es bajo, para la segunda interrogante ¿En qué nivel el director confía en la capacidad y buen juicio de los docentes para que estos ejerzan sus funciones con profesionalismo? Tenemos que el 52% indica que es regular, luego el 30% manifiesta que es alto y el 11% indican que es bajo. Para la tercera interrogante ¿En qué nivel director asigna las áreas, cursos, horarios, aulas, grados, secciones y equipos de trabajos a los docentes, con el fin que asuman su responsabilidad? Observamos que el 39% indica que es regular, mientras que el 32% opinan que es alto y el 25% indican que es bajo. Para la cuarta interrogante ¿En qué nivel el director permite que los docentes participe con libertad en la toma de decisiones en beneficio de la Institución Educativa? Donde observamos que el 54% opinan que es regular, luego el 23% indican que es bajo. Para la quinta interrogante ¿En qué nivel el director escucha y coordina con los padres de familia e instituciones locales y provinciales para conseguir apoyo para la institución educativa?, observamos que el 45% indican que es regular, luego el 30% indican que es alto y el 20% manifiestan que es bajo. Para la sexta interrogante ¿En qué nivel el director acepta las ideas de sus docentes para contribuir con el logro de los objetivos institucionales?, tenemos que el 46%

indican que es regular luego el 29% manifiestan que es alto y el 16% indican que es bajo. Para la séptima interrogante ¿En qué nivel el director de su I.E. fomenta la confianza y el respeto entre sus docentes?, observamos que el 43% indican que es regular seguido del 29% que manifiestan que es alto, luego el 18% opinan que es bajo.

Para un resultado general podemos decir que en un 45% el estilo Democrático es regularmente practicado de parte de los directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo.

Delgado (1999), el líder de un grupo humano es la persona más capaz de influir en las emociones de los demás. Cuando las emociones se orientan en direcciones positivas que promueven el entusiasmo, el grupo humano puede alcanzar niveles importantes de funcionamiento, mientras que, de forma contraria, si las emociones del líder promueven resentimiento o ansiedad, el grupo se encaminará hacia la destrucción o desintegración. Lo anterior resalta un aspecto esencial del liderazgo: su efecto traspasa los límites del simple hecho de hacer bien un trabajo. En las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primario de la ciudad de Yunguyo este aspecto está bien encaminado según los resultados de la mayoría de los docentes.

CUADRO 7

RESULTADOS DE LAS INTERROGANTES PARA DETERMINAR SI EN LOS

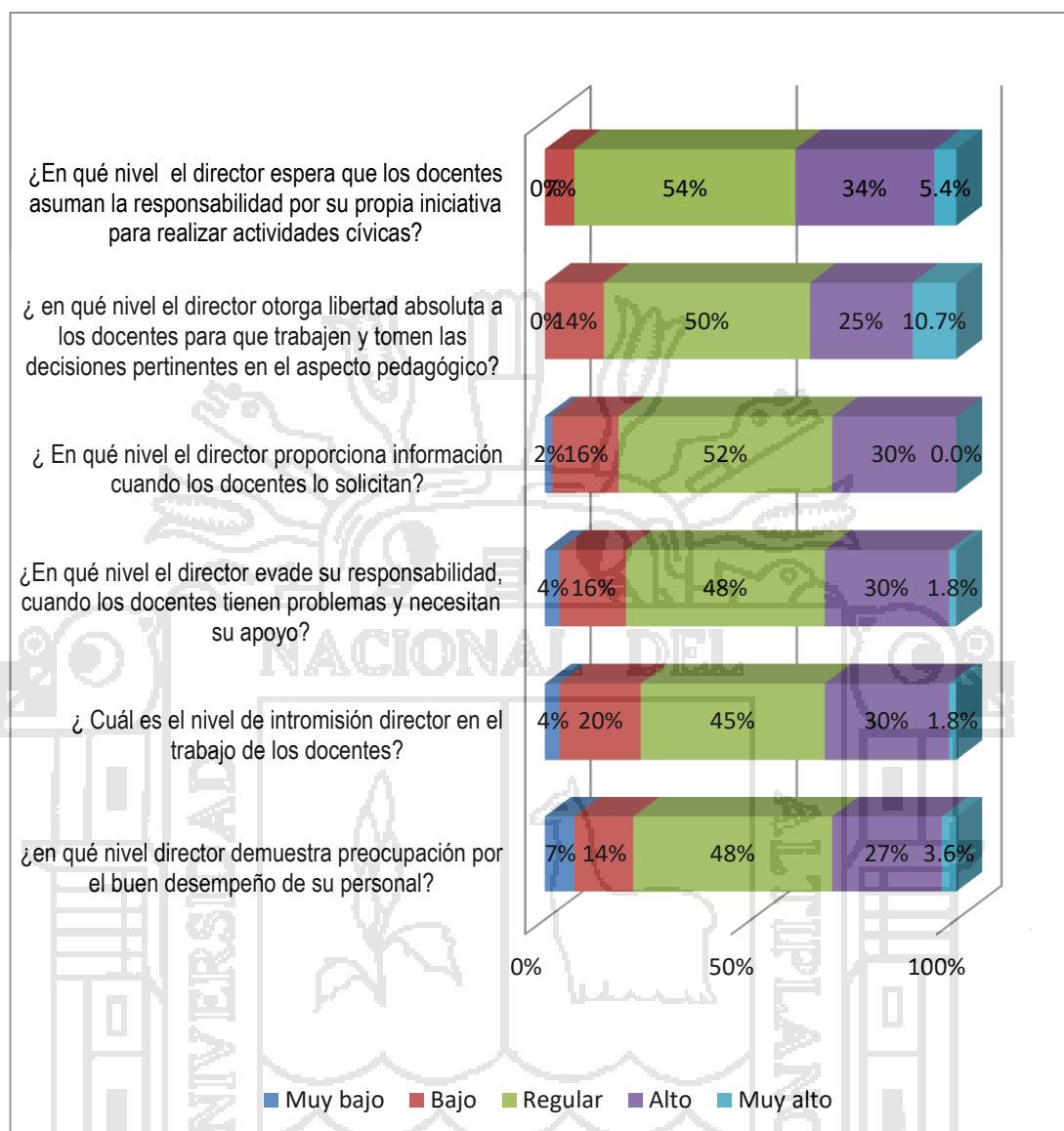
DIRECTORES PREDOMINA EL ESTILO LIBERAL EN LAS IEP. DE
YUNGUYO – 2014

INTERROGANTES	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
¿En qué nivel director demuestra preocupación por el buen desempeño de su personal?	4	7%	8	14%	27	48%	15	27%	2	3,6%	56	100%
¿Cuál es el nivel de intromisión director en el trabajo de los docentes?	2	4%	11	20%	25	45%	17	30%	1	1,8%	56	100%
¿En qué nivel el director evade su responsabilidad, cuando los docentes tienen problemas y necesitan su apoyo?	2	4%	9	16%	27	48%	17	30%	1	1,8%	56	100%
¿En qué nivel el director proporciona información cuando los docentes lo solicitan?	1	2%	9	16%	29	52%	17	30%	0	0,0%	56	100%
¿En qué nivel el director otorga libertad absoluta a los docentes para que trabajen y tomen las decisiones pertinentes en el aspecto pedagógico?	0	0%	8	14%	28	50%	14	25%	6	10,7%	56	100%
¿En qué nivel el director espera que los docentes asuman la responsabilidad por su propia iniciativa para realizar actividades cívicas?	0	0%	4	7%	30	54%	19	34%	3	5,4%	56	100%
PROMEDIO	1,5	3%	8,2	15%	27,7	49%	16,5	29%	2,2	3,9%	56,0	96%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes para determinar el estilo de liderazgo del director en las IEP.

FIGURA 8
RESULTADOS DE LAS INTERROGANTES PARA DETERMINAR SI EN LOS

DIRECTORES PREDOMINA EL ESTILO LIBERAL EN LAS IEP. DE YUNGUYO– 2014



Los resultados del cuadro 7 y figura 8 nos ayudan a determinar la prevalencia del estilo LIBERAL en los directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primario de la ciudad de Yunguyo, según el cuestionario aplicado a los docentes, en el que se presentan seis interrogantes.

Para la primera interrogante ¿en qué nivel director demuestra preocupación por el buen desempeño de su personal?, observamos que el 48% opinan que es regular, mientras que el 27% opinan que es alto y un 14% indican

que es bajo, para la segunda interrogante ¿Cuál es el nivel de intromisión director en el trabajo de los docentes? Tenemos que el 45% indica que es regular, luego el 30% manifiesta que es alto y el 20% indican que es bajo. Para la tercera interrogante ¿En qué nivel el director evade su responsabilidad, cuando los docentes tienen problemas y necesitan su apoyo? Observamos que el 48% indica que es regular, mientras que el 30% opinan que es alto y el 16% indican que es bajo. Para la cuarta interrogante ¿En qué nivel el director proporciona información cuando los docentes lo solicitan? Donde observamos que el 52% opinan que es regular, luego el 30% indican que es alto y el 16% que es bajo. Para la quinta interrogante ¿en qué nivel el director otorga libertad absoluta a los docentes para que trabajen y tomen las decisiones pertinentes en el aspecto pedagógico?, observamos que el 50% indican que es regular, luego el 25% indican que es alto y el 14% manifiestan que es bajo. Para la sexta interrogante ¿En qué nivel el director espera que los docentes asuman la responsabilidad por su propia iniciativa para realizar actividades cívicas?, tenemos que el 54% indican que es regular luego el 34% manifiestan que es alto y el 7% indican que es bajo.

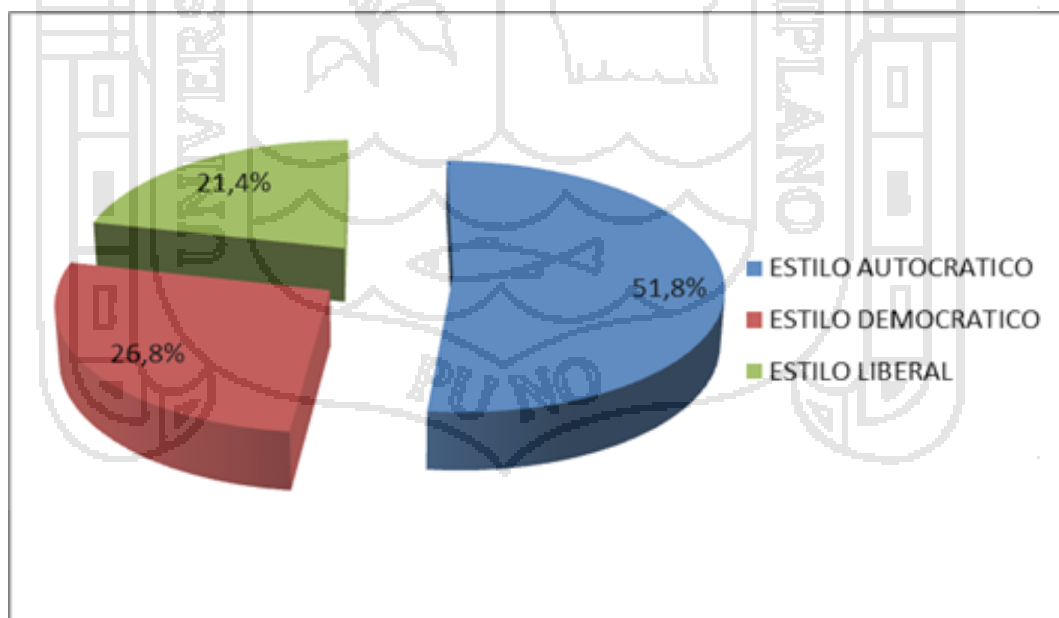
Para un resultado general podemos decir que en un 49% el estilo Liberal es regularmente practicado de parte de los directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo.

CUADRO 8
ESTILO DE LIDERAZGO QUE PREDOMINA EN LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LACIUDAD DE YUNGUYO – 2014

ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ESTILO AUTOCRATICO	29	51,8%
ESTILO DEMOCRATICO	15	26,8%
ESTILO LIBERAL	12	21,4%
TOTAL	56	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes para determinar el estilo de liderazgo del director en las IEP.

FIGURA 9
ESTILO DE LIDERAZGO QUE PREDOMINA EN LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LACIUDAD DE YUNGUYO – 2014



Los resultados del cuadro 8 y figura 9 nos muestra el estilo de liderazgo que mayormente practican los directores de las Instituciones Educativas

Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo, donde claramente observamos que el ESTILO AUTOCRÁTICO es el que más practican los directores lo que representa el 51.8% o 29 directores, mientras que el ESTILO DEMOCRÁTICO es el, estilo de liderazgo practicado con mayor frecuencia luego del estilo autocrático lo que representan el 26.8%, finalmente el menos practicado es el ESTILO LIBERAL que representa el 21.4% de preferencia de practica de parte de los directores de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Yunguyo.

Palomo (2000), sin embargo, el líder es un sujeto introducido en un grupo. Se trata de una intromisión que tiene una misión muy precisa: aquella de organizar el funcionamiento grupal a los efectos de alcanzar cierto objetivo. En tanto el líder no hace la tarea, sino que "favorece" que el grupo pueda asumirla, se podría deducir que el líder en realidad cumple funciones de técnico, de especialista, de asesor del grupo para que el mismo se pueda organizar y trabajar.

Palomo (2000), en todo caso, queda claro que el éxito de la eficacia grupal en los tres modelos tiene que ver de manera importante con las características de manipulación del líder de turno ya que el líder asume la responsabilidad de que el grupo funcione, de que trabaje según el esquema previsto. O sea que para Lewin el grupo requiere de una aproximación que fuerce cierto destino.

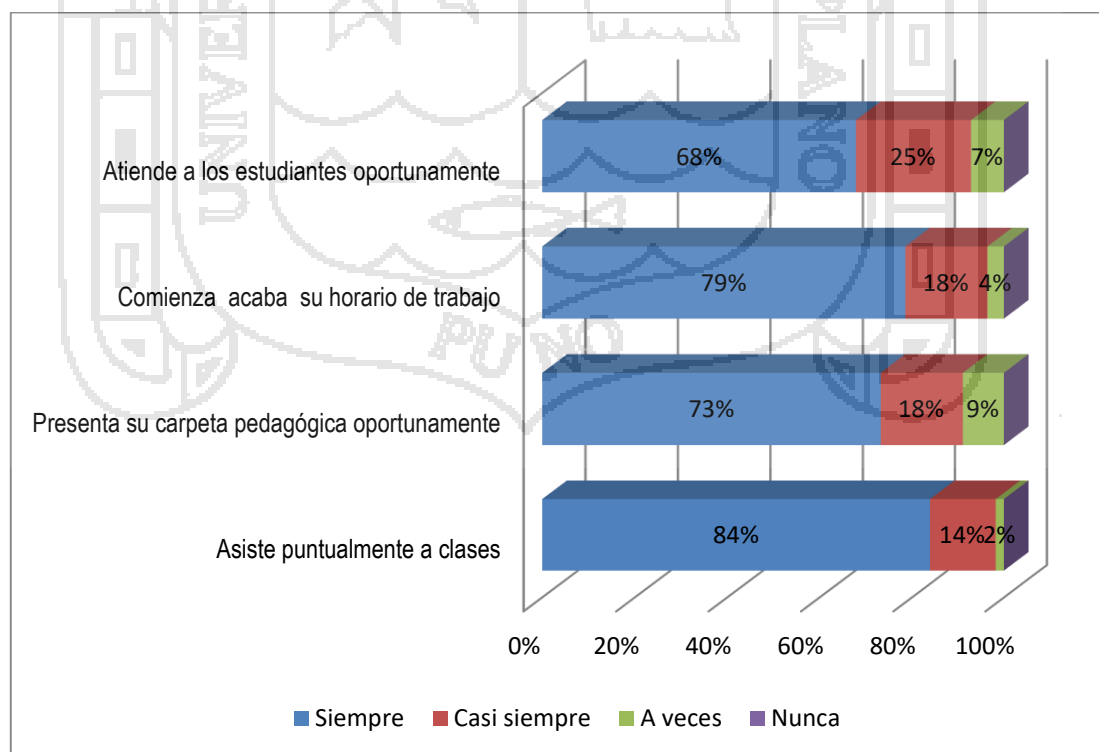
4.2 RESULTADOS PARA IDENTIFICAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO DOCENTE

CUADRO 9
RESULTADOS PARA CONOCER EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE COMPROMISO DE PARTE DE LOS DOCENTES DE LAS I.E.P. DE LA CIUDAD DE YUNGUYO– 2014

INDICADORES	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Asiste puntualmente a clases	47	84%	8	14%	1	2%	0	0%	56	100%
Presenta su carpeta pedagógica oportunamente	41	73%	10	18%	5	9%	0	0%	56	100%
Comienza acaba su horario de trabajo	44	79%	10	18%	2	4%	0	0%	56	100%
Atiende a los estudiantes oportunamente	38	68%	14	25%	4	7%	0	0%	56	100%
PROMEDIO	42,5	76%	10,5	19%	3	5%	0	0%	56	100%

Fuente: Ficha de observación aplicado a docentes para establecer el nivel de desempeño laboral en las IEP.

FIGURA 10
RESULTADOS PARA CONOCER EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE COMPROMISO DE PARTE DE LOS DOCENTES DE LAS I.E.P. DE LA CIUDAD DE YUNGUYO– 2014



Los resultados del cuadro 9 y figura 10, indican el nivel de desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo donde evaluamos el nivel de cumplimiento de normas de compromiso de los docentes, el que tiene cuatro indicadores; para el primer indicador “Asiste puntualmente a clases” observamos que el 84% siempre lo hacen, mientras que el 14% lo hacen casi siempre y solo el 2% a veces, para el segundo indicador “Presenta su carpeta pedagógica oportunamente” observamos que el 73% siempre presentan su carpeta, luego el 81% casi siempre lo hace, luego para el tercer indicador “Comienza y acaba su horario de trabajo” tenemos que el 79% siempre lo hace, mientras que el 18% casi siempre lo hacen y solo el 4% a veces lo hacen. Para el cuarto indicador “Atiende a los estudiantes oportunamente” observamos que el 68% siempre atiende a los estudiantes, mientras que el 25% casi siempre lo hacen y solo el 7% a veces atienden a los estudiantes oportunamente.

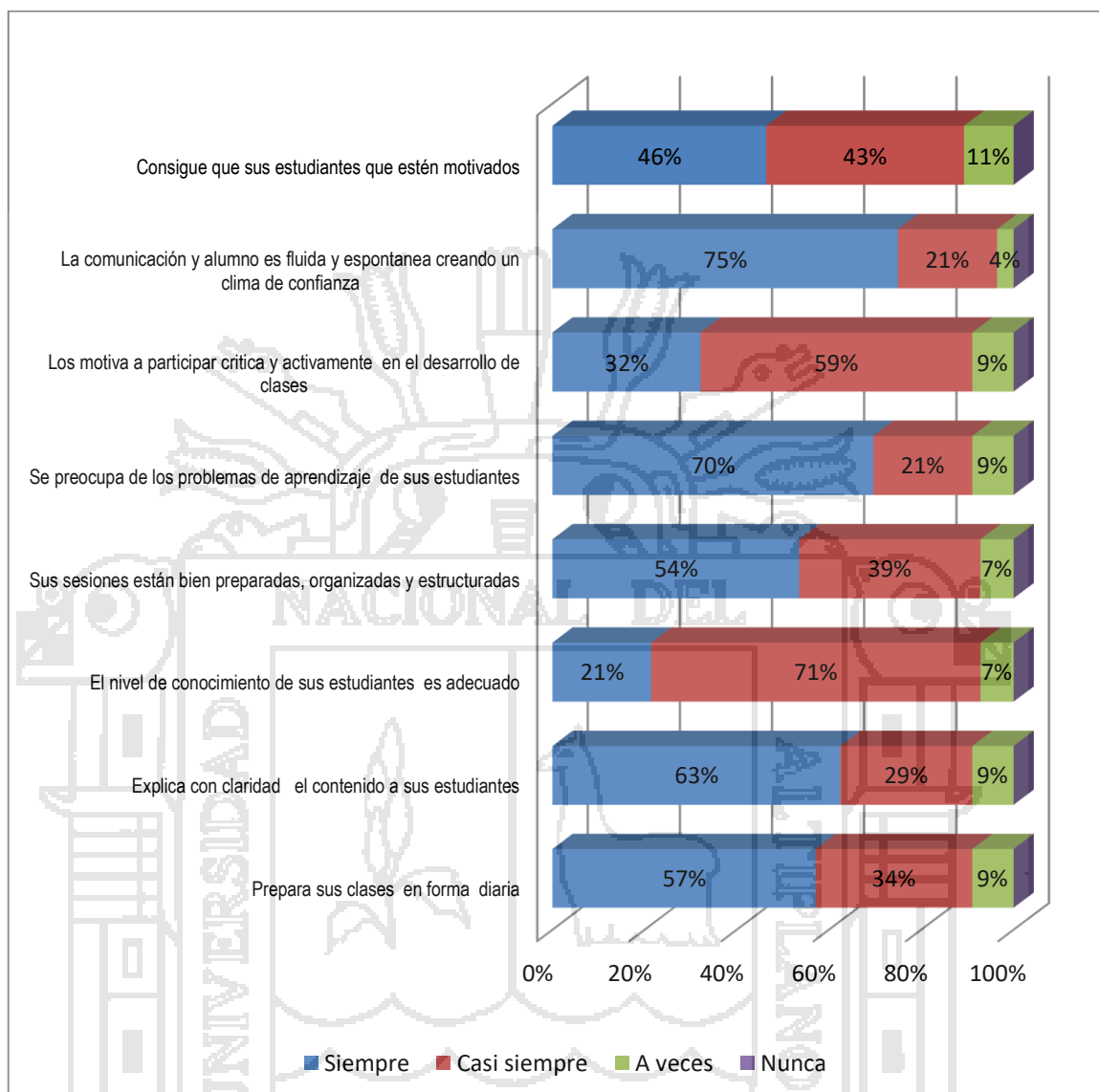
En promedio para la evaluación de la dimensión del cumplimiento de normas de compromiso de los docentes, observamos que el 76% siempre cumple las normas, mientras que el 19% casi siempre cumple y el 5% a veces cumple las normas de compromiso.

CUADRO 10
RESULTADOS PARA CONOCER LA METODOLOGIA EMPLEADA POR LOS
DOCENTES DE LAS I.E.P. DE LA CIUDAD DE YUNGUYO- 2014

INDICADORES	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Prepara sus clases en forma diaria	32	57%	19	34%	5	9%	0	0%	56	100%
Explica con claridad el contenido a sus estudiantes	35	63%	16	29%	5	9%	0	0%	56	100%
El nivel de conocimiento de sus estudiantes es adecuado	12	21%	40	71%	4	7%	0	0%	56	100%
Sus sesiones están bien preparadas, organizadas y estructuradas	30	54%	22	39%	4	7%	0	0%	56	100%
Se preocupa de los problemas de aprendizaje de sus estudiantes	39	70%	12	21%	5	9%	0	0%	56	100%
Los motiva a participar crítica y activamente en el desarrollo de clases	18	32%	33	59%	5	9%	0	0%	56	100%
La comunicación con el alumno es fluida y espontanea creando un clima de confianza	42	75%	12	21%	2	4%	0	0%	56	100%
Consigue que sus estudiantes estén motivados	26	46%	24	43%	6	11%	0	0%	56	81%
PROMEDIO	29,3	52%	22,25	40%	4,5	8%	0	0%	56	100%

Fuente: Ficha de observación aplicado a docentes para establecer el nivel de desempeño laboral en las IEP.

FIGURA 11
 RESULTADOS PARA CONOCER LA METODOLOGIA EMPLEADA POR LOS DOCENTES DE LAS I.E.P. DE LA CIUDAD DE YUNGUYO – 2014.



Los resultados del cuadro 10 y figura 11, indican el nivel de desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo donde evaluamos la metodología empleada por los docentes, el que tiene ocho indicadores; para el primer indicador “Prepara sus clases en forma diaria” observamos que el 57% siempre lo hacen, mientras que el 34% lo hacen casi siempre y solo el 9% a veces lo hacen, para el segundo indicador “Explica con claridad el contenido a sus estudiantes” observamos que

el 63% siempre lo hacen, luego el 29% casi siempre lo hace, mientras que para el tercer indicador “El nivel de conocimiento de sus estudiantes es adecuado” tenemos que el 71% indican que casi siempre lo es, mientras que el 21% indican que siempre lo es, y solo el 9% indican que a veces lo es. Para el cuarto indicador “Sus sesiones están bien preparadas, organizadas y estructuradas” observamos que el 54% siempre lo hacen, mientras que el 39% casi siempre lo hacen y solo el 7% a veces sus sesiones están bien preparadas. Para el quinto indicador “Se preocupa de los problemas de aprendizaje de sus estudiantes” observamos que el 70% siempre lo hacen, mientras que el 21% casi siempre lo hacen y solo el 9% a veces se preocupan por los problemas de aprendizaje de sus alumnos. Para el sexto indicador “Los motiva a participar crítica y activamente en el desarrollo de clases” observamos que el 59% casi siempre lo hacen, mientras que el 32% siempre lo hacen y solo el 9% a veces lo hacen. Para el séptimo indicador “La comunicación con el alumno es fluida y espontánea creando un clima de confianza” observamos que el 75% siempre lo hacen, mientras que el 21% casi siempre lo hacen y solo el 4% a veces lo hacen. Para el octavo indicador “Consigue que sus estudiantes estén motivados” observamos que el 46% siempre lo hacen, mientras que el 24% casi siempre lo hacen y solo el 11% a veces lo hacen.

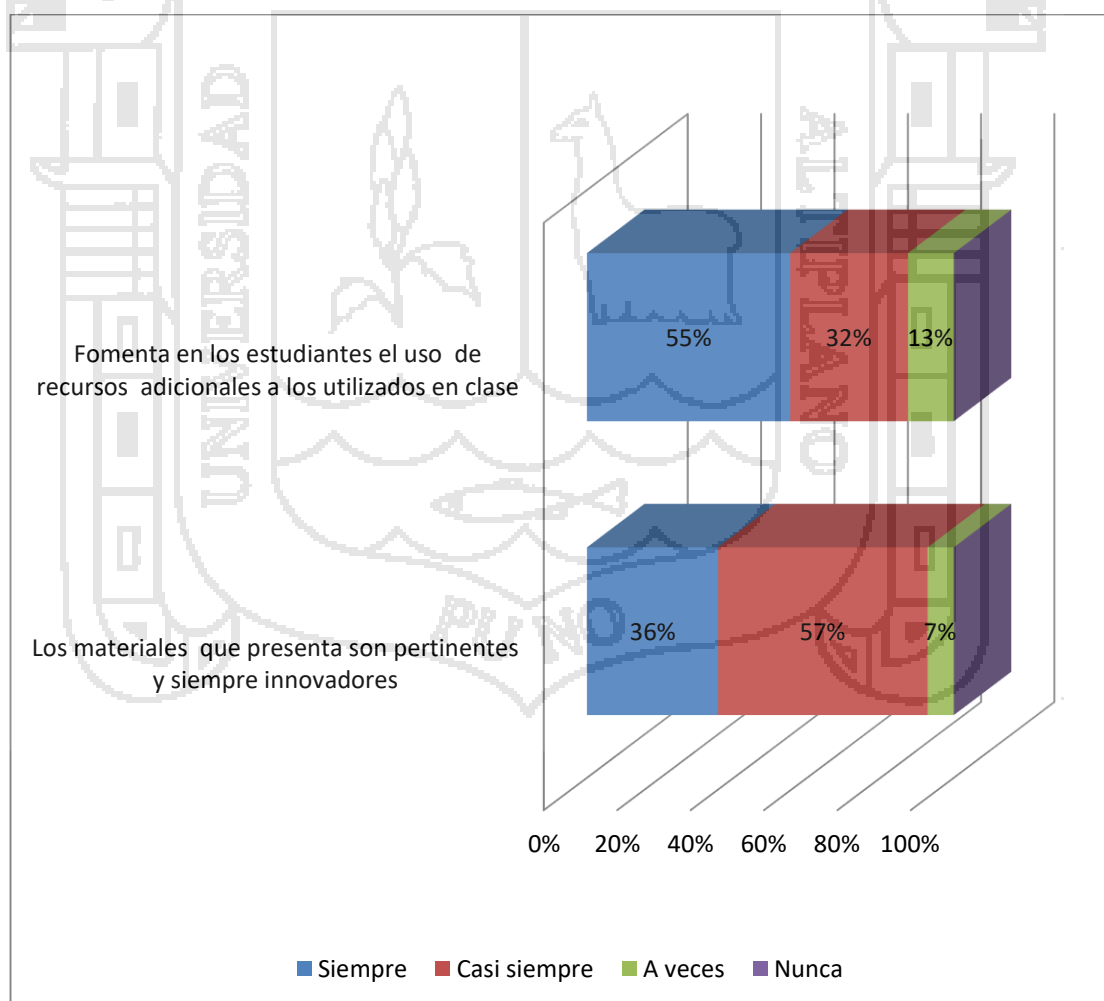
En promedio para la evaluación de la dimensión de la metodología empleada de los docentes, observamos que el 52% siempre tienen una buena metodología de enseñanza, mientras que el 40% casi siempre tienen una buena metodología de enseñanza y solo el 8% a veces tienen una buena metodología.

CUADRO 11
RESULTADOS PARA CONOCER EL USO DE MEDIOS Y MATERIALES EN
LOS DOCENTES DE LAS I.E.P. DE LA CIUDAD DE YUNGUYO – 2014.

INDICADORES	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Los materiales que presenta son pertinentes y siempre innovadores	20	36%	32	57%	4	7%	0	0%	56	100%
Fomenta en los estudiantes el uso de recursos adicionales a los utilizados en clase	31	55%	18	32%	7	13%	0	0%	56	100%
PROMEDIO	25,5	46%	25	45%	5,5	10%	0	0%	56	100%

Fuente: Ficha de observación aplicado a docentes para establecer el nivel de desempeño laboral en las IEP.

FIGURA 12
RESULTADOS PARA CONOCER EL USO DE MEDIOS Y MATERIALES EN
LOS DOCENTES DE LAS I.E.P. DE LA CIUDAD DE YUNGUYO – 2014.



Los resultados del cuadro 11 y figura 12, indican el nivel de desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo donde evaluamos el uso de medios y materiales de parte de los docentes, el que tiene dos indicadores; para el primer indicador “Los materiales que presenta son pertinentes y siempre innovadores” observamos que el 57% casi siempre lo hacen, mientras que el 36% lo hacen siempre y solo el 7% a veces lo hacen, para el segundo indicador “Fomenta en los estudiantes el uso de recursos adicionales a los utilizados en clase” observamos que el 55% siempre lo hacen, luego el 32% casi siempre lo hace, mientras que solo el 13% a veces fomentan en los estudiantes el uso de recursos adicionales.

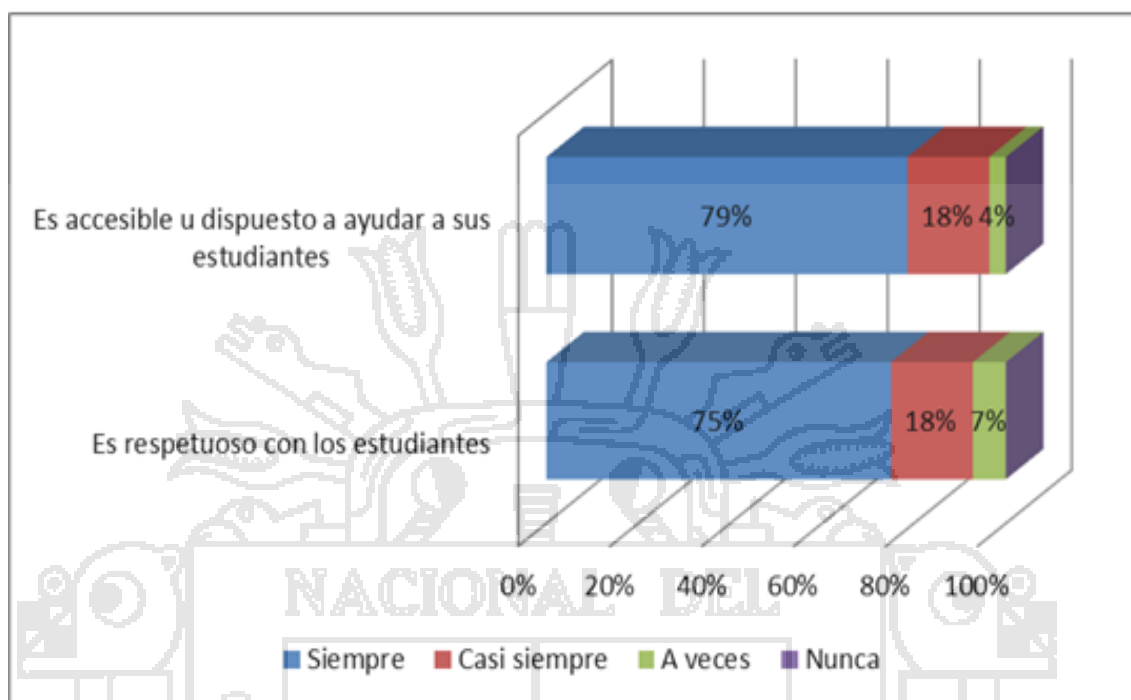
En promedio para la evaluación de la dimensión del uso de medios y materiales de parte de los docentes, observamos que el 46% siempre hacen un uso adecuado de medios y materiales, mientras que el 45% casi siempre hacen buen uso de los medios y materiales.

CUADRO 12
RESULTADOS PARA CONOCER LA ACTITUD DE LOS DOCENTES FRENTE A LOS ESTUDIANTES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD DE YUNGUYO – 2014.

INDICADORES	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Es respetuoso con los estudiantes	42	75%	10	18%	4	7%	0	0%	56	100%
Es accesible u dispuesto a ayudar a sus estudiantes	44	79%	10	18%	2	4%	0	0%	56	100%
PROMEDIO	43	77%	10	18%	3	5%	0	0%	56	100%

Fuente: Ficha de observación aplicado a docentes para establecer el nivel de desempeño laboral en las IEP.

FIGURA 13
RESULTADOS PARA CONOCER LA ACTITUD DE LOS DOCENTES FRENTE
A LOS ESTUDIANTES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS
DE LA CIUDAD DE YUNGUYO – 2014.



Los resultados del cuadro 12 y figura 13, indican el nivel de desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo donde evaluamos la actitud de los docentes frente a sus estudiantes, el que tiene dos indicadores; para el primer indicador “Es respetuoso con los estudiantes” observamos que el 75% siempre son respetuosos con sus estudiantes, mientras que el 18% casi siempre lo hacen y solo el 7% a veces lo hacen, para el segundo indicador “Es accesible u dispuesto a ayudar a sus estudiantes” observamos que el 79% siempre lo hacen, luego el 18% casi siempre lo hace, mientras que solo el 4% a veces son accesibles y dispuestos a ayudar a sus estudiantes.

En promedio para la evaluación de la dimensión de la actitud de los docentes frente a sus estudiantes, observamos que el 77% siempre tienen una

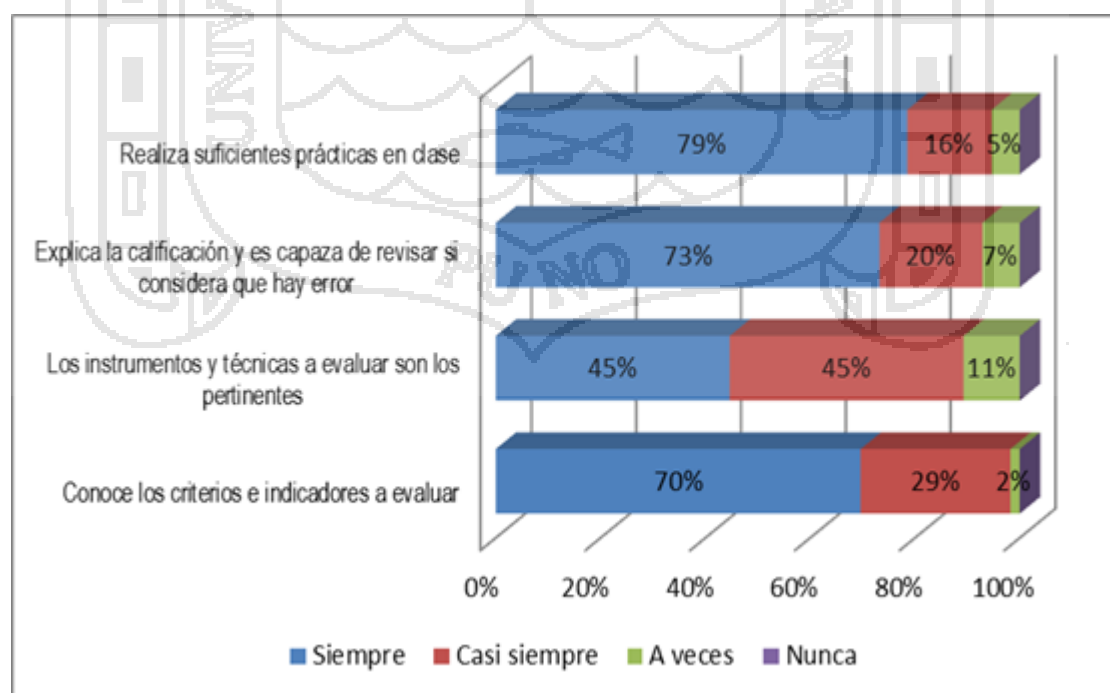
buena actitud con sus estudiantes, mientras que el 18% casi siempre presentan una buena actitud con sus estudiantes.

CUADRO 13
RESULTADOS PARA CONOCER LAS TECNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD DE YUNGUYO – 2014.

INDICADORES	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Conoce los criterios e indicadores a evaluar	39	70%	16	29%	1	2%	0	0%	56	100%
Los instrumentos y técnicas a evaluar son los pertinentes	25	45%	25	45%	6	11%	0	0%	56	100%
Explica la calificación y es capaz de revisar si considera que hay error	41	73%	11	20%	4	7%	0	0%	56	100%
Realiza suficientes prácticas en clase	44	79%	9	16%	3	5%	0	0%	56	100%
PROMEDIO	37,25	67%	15,25	27%	3,50	6%	0	0%	56	100%

Fuente: Ficha de observación aplicado a docentes para establecer el nivel de desempeño laboral en las IEP.

FIGURA 14
RESULTADOS PARA CONOCER LAS TECNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD DE YUNGUYO – 2014.



Los resultados del cuadro 13 y figura 14, indican el nivel de desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo donde evaluamos las Técnicas e Instrumentos de Evaluación aplicado por los docentes, el que presenta cuatro indicadores; para el primer indicador “Conoce los criterios e indicadores a evaluar” observamos que el 70% siempre conocen los criterios, mientras que el 29% casi siempre conocen los criterios y solo el 2% a veces lo conocen, para el segundo indicador “Los instrumentos y técnicas a evaluar son los pertinentes” observamos que el 45% siempre manejan instrumentos pertinentes, luego otro 45% casi siempre manejan instrumentos pertinentes, mientras que el 11% a veces manejan instrumentos pertinentes. Para el tercer indicador “Explica la calificación y es capaz de revisar si considera que hay error” observamos que el 73% siempre explican las calificaciones, luego el 20% casi siempre explican las calificaciones y consideran posibles errores, mientras que el 7% a veces explican las calificaciones. Para el cuarto indicador “Realiza suficientes prácticas en clase” observamos que el 79% siempre lo hacen, luego el 16% casi siempre lo hacen, mientras que el 5% a veces lo hacen.

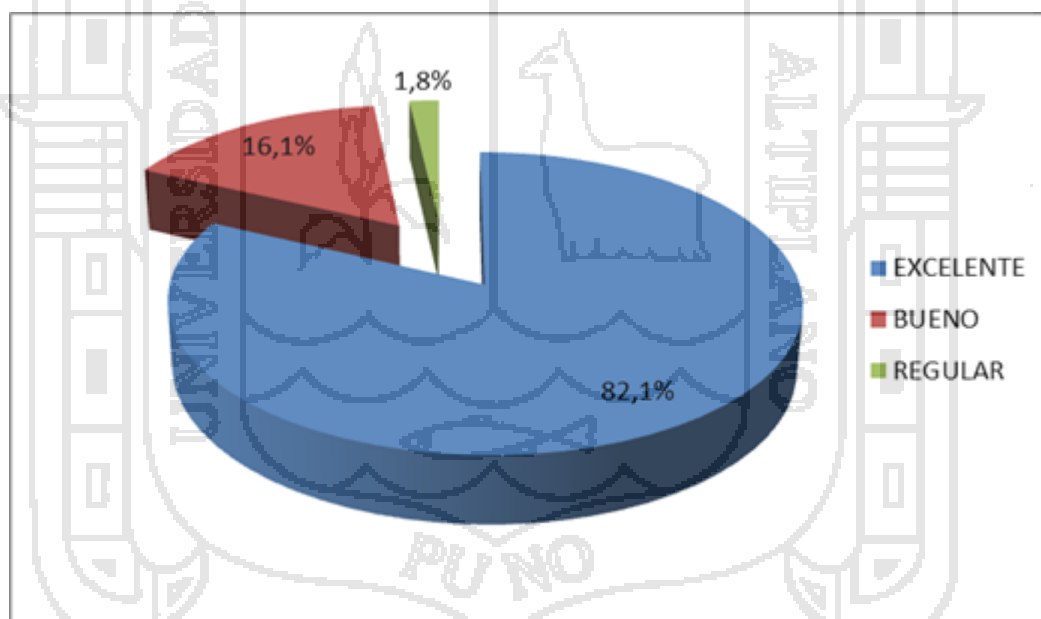
.En promedio para la evaluación del uso de técnicas e instrumentos de evaluación, observamos que el 67% siempre hacen uso de buenas técnicas e instrumentos de evaluación y el 27% casi siempre lo hacen.

CUADRO 14
RESULTADOS PARA DETERMINAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO DOCENTE
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD DE
YUNGUYO – 2014.

NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	46	82,1%
BUENO	9	16,1%
REGULAR	1	1,8%
TOTAL	56	100,0%

Fuente: Ficha de observación aplicado a docentes para establecer el nivel de desempeño laboral en las IEP.

FIGURA 15
RESULTADOS PARA DETERMINAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO DOCENTE
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD DE
YUNGUYO – 2014.



Los resultados del 14 y figura 15 nos ayudan a determinar el nivel de desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo, donde claramente observamos que el 82.1% tienen un EXCELENTE nivel de desempeño laboral, mientras que el 16.1% de

docentes tienen un BUEN nivel de desempeño laboral y solo un docente tiene un regular nivel de desempeño.

4.2.1 Prueba de hipótesis para determinar el nivel de desempeño laboral de los docentes de las i.e.p. de la ciudad de Yunguyo:

Se realiza la prueba de hipótesis utilizando la Chi – cuadrada, para determinar el nivel de desempeño laboral que presentan los docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Puno. Considerando los siguientes pasos:

1 Prueba de Hipótesis:

Ho : El nivel de desempeño laboral de los docentes de las I.E. Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo es regular o malo,

Ha : El nivel de desempeño laboral de los docentes de las I.E. Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo es excelente.

2 Nivel de Significancia:

El nivel de significancia o error que elegimos es del 5% que es igual a $\alpha = 0.05$, con un nivel de confianza del 95%

3 Prueba estadística a usar:

Desde que los datos son cualitativos, usamos la distribución chi - cuadrado, que tiene la siguiente formula:

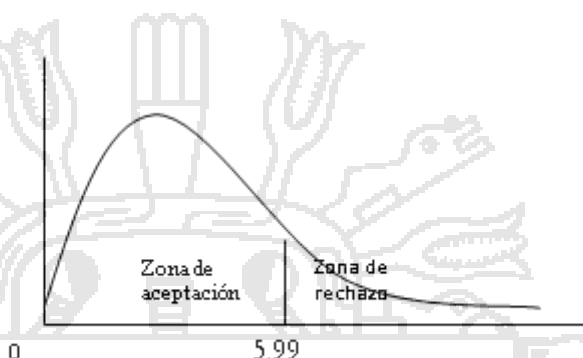
$$\chi_c^2 = \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^f \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Región aceptación y rechazo:

Hallamos el valor de la $\chi^2_{tablas} = \chi^2_{(h-1)(K-1)} = \chi^2_{2,0.95} = 5.99$

Región de Aceptación : si $\chi^2_{calculada} \leq 5.99$

Región de Rechazo : si $\chi^2_{calculada} > 5.99$



4 Calculo de la prueba estadística:

Cuadro de Frecuencias observadas y esperadas

	Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	TOTAL
EXCELENTE	46	18,7	64,7
BUENO	9	18,7	27,7
REGULAR	1	18,7	19,7
TOTAL	56	56	112

Usando la formula calculamos los resultados teniendo:

$$\chi^2_c = \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^f \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

$$\chi^2_{calculada} = 61.75$$

5 Decisión:

Desde que $\chi^2_{calculada} = 61.75$ es MUCHO MAYOR que $\chi^2_{tabla} = 5.99$,

el cual pertenece a la región de rechazo, de donde se determina

que: El nivel de desempeño laboral de los docentes de las I.E. Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo es excelente, a un nivel de Significancia o error del 5%.

4.3 RESULTADOS PARA DETERMINAR EL GRADO DE RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS I.E. PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE YUNGUYO, EN EL AÑO 2014.

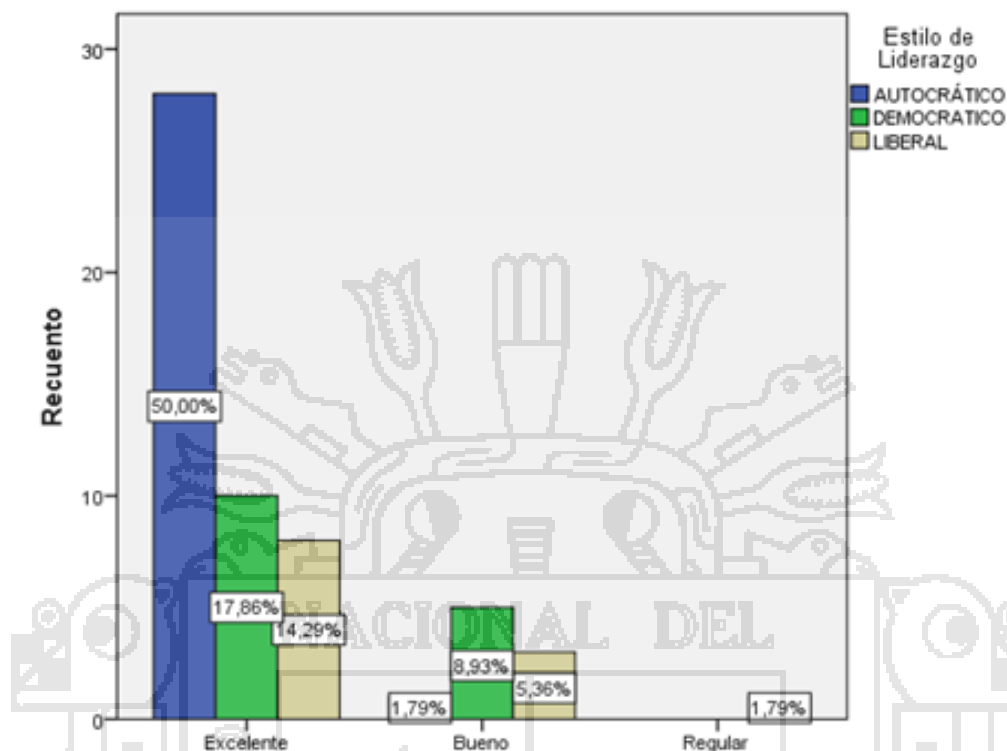
CUADRO 15

TABLA DE CONTINGENCIA ENTRE EL NIVEL DE DESEMPEÑO DOCENTE Y EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD DE YUNGUYO – 2014.

			Estilo de Liderazgo			Total
			AUTOCRÁTICO	DEMOCRATICO	LIBERAL	
Desempeño Docente	Excelente	Recuento	28	10	8	46
		% del total	50,0%	17,9%	14,3%	82,1%
	Bueno	Recuento	1	5	3	9
		% del total	1,8%	8,9%	5,4%	16,1%
	Regular	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	1,8%	1,8%
Total	Recuento	29	15	12	56	
	% del total	51,8%	26,8%	21,4%	100,0%	

Fuente: Ficha de observación y Cuestionario aplicado a docentes de las IEP.

FIGURA 16
NIVEL DE DESEMPEÑO DOCENTE Y EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES EN LAS IEP. DE YUNGUYO.



El cuadro 15 y figura 16 nos ayuda a determinar el grado de relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primario de la ciudad de Yunguyo, en el año 2014.

En el cuadro observamos que el 50% de docentes que tienen excelente nivel de desempeño laboral tienen directores en los que predomina el estilo de liderazgo Autocrático, luego observamos un 17.9% de los docentes que presentan excelente desempeño en sus autoridades predomina el estilo democrático luego en un 14.3% tienen excelente desempeño y en sus autoridades predomina el estilo liberal, seguidamente observamos un 8.9% que tienen un buen desempeño docente y en sus autoridades predomina el estilo de liderazgo democrático, finalmente observamos un 5.4% de docentes que tienen

un buen desempeño docente en los mismos que predomina el estilo de liderazgo liberal en sus autoridades.

En conclusión, podemos determinar que la mayoría de los directores de las instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo predomina el estilo de liderazgo autocrático pero que, a la vez en sus docentes se observa un excelente nivel de desempeño laboral.

**4.3.1 Prueba de hipótesis para determinar la relación entre el desempeño docente y el estilo de liderazgo de los directores de las i.e. publicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo:
(objetivo general)**

Se realiza la prueba de hipótesis utilizando la Chi – cuadrada, para determinar el nivel de relación que existe entre el nivel de desempeño laboral y el estilo de liderazgo que ejercen los directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo. Considerando los siguientes pasos:

1. Prueba de Hipótesis:

Ho : El nivel de desempeño laboral de los docentes no se relaciona con el estilo de liderazgo que ejercen los directores de las I.E. Públicas del nivel Primario de la ciudad de Yunguyo.

Ha : El nivel de desempeño laboral de los docentes se relaciona significativamente con el estilo de liderazgo que ejercen los directores de las I.E. Públicas del nivel Primario de la ciudad de Yunguyo.

2. Nivel de Significancia:

El nivel de significancia o error que elegimos es del 5% que es igual a $\alpha = 0.05$, con un nivel de confianza del 95%

3. Prueba estadística a usar:

Desde que los datos son cualitativos, usamos la distribución chi - cuadrado, que tiene la siguiente formula:

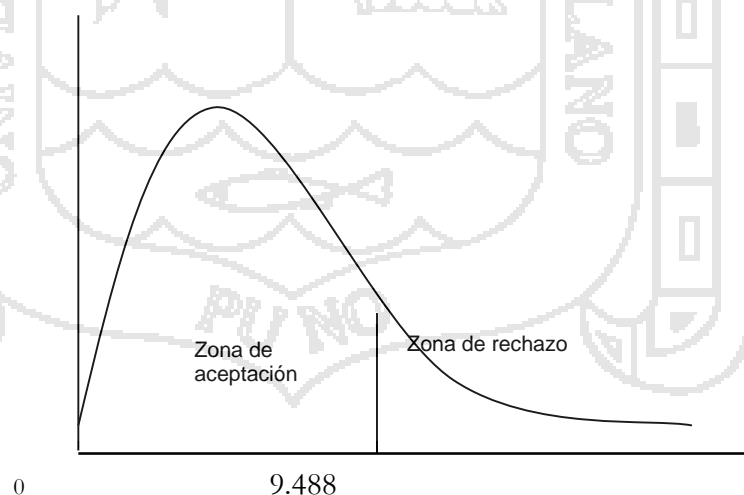
$$\chi_c^2 = \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^f \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Región aceptación y rechazo:

Hallamos el valor de la $\chi^2_{tablas} = \chi^2_{(h-1)(K-1)} = \chi^2_{4,0.95} = 9.488$

Región de Aceptación : si $\chi^2_{calculada} \leq 9.488$

Región de Rechazo : si $\chi^2_{calculada} > 9.488$



4. **Calculo de la prueba estadística con ayuda del paquete estadístico SPSS versión 2005:**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,439 ^a	4	,022
Razón de verosimilitudes	11,484	4	,022
N de casos válidos	56		
a. 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,21.			

5. **Decisión:** Desde que $\chi^2_{calculada} = 11.439$ mayor que $\chi^2_{tabla} = 9.488$, el cual pertenece a la región de rechazo, de donde podemos afirmar que, el nivel de desempeño laboral de los docentes se relaciona significativamente con el estilo de liderazgo que ejercen los directores de las I.E. Públicas del nivel Primario de la ciudad de Yunguyo, a un nivel de Significancia o error del 5%.

CONCLUSIONES

- Según los resultados de la prueba de hipótesis general haciendo uso de la prueba chi – cuadrada donde χ^2 calculada = 11.439 mayor que χ^2 tabla = 9.488, el cual pertenece a la región de rechazo, de donde podemos afirmar que, el nivel de desempeño laboral de los docentes se relaciona significativamente con el estilo de liderazgo que ejercen los directores de las I.E. Públicas del nivel Primario de la ciudad de Yunguyo, a un nivel de Significancia o error del 5%.
- Según los resultados obtenidos podemos establecer que el estilo de liderazgo que prevalece en los directivos es el ESTILO AUTOCRÁTICO lo que representa el 51.8% de directores, mientras que el ESTILO DEMOCRÁTICO es el, estilo de liderazgo practicado con mayor frecuencia luego del estilo autocrático lo que representan el 26.8%, finalmente el menos practicado es el ESTILO LIBERAL que representa el 21.4% de preferencia de practica de parte de los directores de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Yunguyo.

- Con los resultados obtenidos en el cuadro 14 y figura 15, podemos determinar que el nivel de desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Yunguyo, donde claramente observamos que el 82.1% tienen un EXCELENTE nivel de desempeño laboral, mientras que el 16.1% de docentes tienen un BUEN nivel de desempeño laboral y solo un docente tiene un regular nivel de desempeño.



RECOMENDACIONES

- Sugerimos a los directivos de las Instituciones Educativas de la región Puno, realizar investigaciones que consideren el liderazgo como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Primario ya sea de la ciudad de Yunguyo como de las Instituciones educativas de la región y del país por ser un factor preponderante en el desarrollo de la educación.
- Sugerimos la participación de los líderes es decir de los directivos de las Instituciones educativas en los procesos de enseñanza aprendizaje que desarrollan los docentes que contribuyan a la construcción de los espacios que puedan privilegiar las distintas formas que competen a una sana relación y de las energías que el hombre orienta hacia todo proceso de mejora continua.
- Sugerimos a los docentes del nivel primario que, se capaciten constantemente en la mejora de los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y de esta manera estar actualizados y puedan enfrentar de manera más exitosa el aprendizaje de sus alumnos a cargo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, O. (1999) *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Universidad de Lima. Fondo de desarrollo editorial. Primerareimpresión.
- Alvarado, O. (2003) *Gerencia y marketing educativo*. Universidad Alas Peruanas. Primera edición. Lima: UDEGRAF S.A.
- Alvarado, O. (2004) *Gestión educativa, casos ejercicios e instrumentos*. Primera edición. Lima, Perú: UDEGRAF S.A.
- Alvarado, O. (2005) *Elementos de la Administración general*. Lima, Perú: UDEGRAFS.A.
- Ander, E. (1997). *Introducción a las Técnicas de Investigación Social*. Colección Guidance.
- Barriga, C (2002). *¿Es posible un currículo por áreas y no por objetivos?* Lima, Perú: Ediciones Escuela nueva.
- Bartolomé, A. (2000). *Nuevas tecnologías en el aula*. Segunda edición Barcelona, España: GRAÓ.
- Becerra, M. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*.

- Blanco, J. (1998). *Tecnologías de la información en la educación*. Ediciones ANAYA multimedia S.A. Primera edición. Madrid.
- Bunge, M. (1977). *Ciencia, técnica y desarrollo*. Primera edición. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Chavez, R. (2006). *Constructivismo y educación superior*.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. 3ra edición.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición.
- Contreras, R. (2005). *Estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas*. Cybertesis UNMSM.
- Delgado, M. (1999). El liderazgo en las organizaciones educativas, nuevos avances. *Las comunidades de liderazgo de centros educativos*. Universidad de Granada. Vol. 48, Nº 1.
- Dominguez, B. (1999). *El desempeño docente, metodologías didácticas y el rendimiento de los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Facultad de Medicina*, Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Espinoza, J. C. (2011). *El liderazgo en las Instituciones Educativas*. Mexico: Faradisis.
- Farro, F. (1995). *Gerencia de centros educativos*. (Primera edición). Lima, Perú: UDEGRAF. S.A.
- Fischman, D. (2003). *Camino del líder*. Alfaguara.

- Goleman, D. (2002). *La Inteligencia Emocional- Porque es más importante que el cociente intelectual*. 33 Edición. Ed. Bantam Books.
- Gomez Dacal, G.(2001). La población hispana de Estados Unidos. *El español en el mundo: anuario el Instituto Cervantes 2001*. (pp. 169-242). Plaza & Janés.
- González, O. y González, L. (2012). *Estilos de liderazgo del docente universitario*. Multiciencias, 12(1), 35-44
- Hellriegel, D.(2005). *Comportamiento organizacional*. (10^a Edicion.)S.A. Ediciones Paraninfo.
- Ibañez, V. & Alvarado, O. (2003). *Calidad total, gerencia y marketing educativo.Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Lima: Thomson.
- Likert, R. (1961). New patterns of management,Teoría del Clima Organizacional, teoría de la gestión. *Ann Arbor*. Michigan, Estados Unidos.
- Montenegro, A. (2003). *Evaluación del desempeño docente*.Coop. Editorial Magisterio.
- Münch Galindo, L. (1999). *Fundamentos de Administración*. Quinta Edición, México: Trillas.
- Palomo, M. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 1^a Edición Revisada. España: ESIC
- Stogdill, R. M. (1948) Personal Factors Associated with Leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*. Vol. 25

Tenutto, M, A., Klinoff, A., Boan, S., Redak, S. &Antolin,M. (2004). *Escuela para maestros: enciclopedia de pedagogía práctica*. Cadiex International.

Valverde, R. (2005). Propuesta de un instrumento de medición pertinente para medir la variable liderazgo directivo. *Revista iberoamericana de evaluación educativa*.





ANEXO 1
CUESTIONARIO N° 1: OPINIÓN DEL DOCENTE SOBRE EL DIRECTOR

Estimado(a) profesor(a):

El presente cuestionario tiene por finalidad identificar el estilo de liderazgo del director de las instituciones públicas de la ciudad de Yunguyo durante el año escolar 2014. En tal sentido les invocamos su colaboración. El presente es anónimo y su respuesta es de carácter confidencial para el investigador. La Universidad Nacional del Altiplano, agradece su colaboración.

En el siguiente cuestionario se presenta un conjunto de características, cada una de ellas va seguida de cinco (05) alternativas que debe marcar. Responde marcado con un (x), teniendo en cuenta el presente criterio.

(Elaboración: El Ejecutor)

1. Muy bajo
2. Bajo
3. Regular
4. Alto
5. Muy alto

I.E.-----

INSTRUCCIONES: Cuando digo “director” me refiero a director o directora. De acuerdo a su opinión, marque solo una de las siguientes alternativas por cada interrogante.

N°	ITEMS	Escala de valores				
		1	2	3	4	5
01	¿En qué nivel el director asume toda decisiones para solucionar los proble de la Institución Educativa en forma autoritaria?.					
02	¿En qué nivel el director asume toda la responsabilidad en el resultado de su toma de decisión?.					
03	¿Cuál es el grado de control de asistencia del director al personal docente?.					
04	El Director considera que solamente él es el competente y capaz de tomar decisiones importantes en la Institución.					
05	¿ En qué nivel el director desconfía en que sus docentes son capaces para guiarse a sí mismo?.					
06	¿ En qué nivel el director exige a su personal obediencia a sus ordenes?.					
07	¿En qué nivel el director impide que las nuevas ideas de los docentes salgan a la luz, permitiendo las ideas suyas?.					
08	¿En qué nivel el director demuestra interés por los docentes, tanto en su aspecto personal y en su trabajo pedagógico?.					
09	¿En qué nivel el director confía en la capacidad y buen juicio de los docentes para que estos ejerzan sus funciones con profesionalismo?.					
10	¿En qué nivel director asigna las áreas, cursos, horarios, aulas, grados, secciones y equipos de trabajos a los docentes, con el fin que asuman su responsabilidad?.					
11	¿En qué nivel el director permite que los docentes participe con libertad en la toma de decisiones en beneficio de la Institución Educativa?					
12	¿En qué nivel el director escucha y coordina con los padres de familiae instituciones locales y provinciales para conseguir apoyo para la institución educativa?					
13	¿En qué nivel el director acepta las ideas de sus docentes para contribuir con el logro de los objetivos institucionales?					
14	¿En qué nivel el director de su I.E. fomenta la confianza y el respeto entre sus docentes?					
15	¿ en qué nivel director demuestra preocupación por el buen desempeño de su personal?					
16	¿Cuál es el nivel de intromisión director en el trabajo de los docentes?					
17	¿En qué nivel el director evade su responsabilidad, cuando los docentes tienen problemas y necesitan su apoyo?					
18	¿ En qué nivel el director proporciona información cuando los docentes lo solicitan?					
19	¿ en qué nivel el director otorga libertad absoluta a los docentes para que trabajen y tomen las decisiones pertinentes en el aspecto pedagógico?					
20	¿En qué nivel el director espera que los docentes asuman la responsabilidad por su propia iniciativa para realizar actividades cívicas?					

Gracias por su colaboración

ANEXO 2
CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DOCENTE

NOMBRE DEL DOCENTE:

FECHA:

El presente instrumento es para que el director evalué el desempeño docente.

Niveles:

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Siempre	Casi Siempre	A veces	casi nunca

N°	INDICADORES	1	2	3	4
01	Asiste puntualmente a clases				
02	Presenta su carpeta pedagógica oportunamente				
03	Comienza y acaba su horario de trabajo				
04	Atiende a los estudiantes oportunamente				
05	Prepara sus clases en forma diaria				
06	Explica con claridad el contenido a sus estudiantes				
07	El nivel de conocimiento de sus estudiantes es adecuado				
08	Sus sesiones están bien preparadas, organizadas y estructuradas				
09	Se preocupa de los problemas de aprendizaje de sus estudiantes				
10	Los motiva a participar crítica y activamente en el desarrollo de clases				
11	La comunicación y alumno es fluida y espontanea creando un clima de confianza				
12	Consigue que sus estudiantes que estén motivados				
13	Los materiales que presenta son pertinentes t siempre innovadores				
14	Fomenta en los estudiantes el uso de recursos adicionales a los utilizados en clase				
15	Es respetuoso con los estudiantes				
16	Es accesible u dispuesto a ayudar a sus estudiantes				
17	Conoce los criterios e indicadores a evaluar				
18	Los instrumentos y técnicas a evaluar son los pertinentes				
19	Explica la calificación y es capaz de revisar si considera que hay error				
20	Realiza suficientes prácticas en clase				