



**Desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente, en la
Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA:

Br. Hellen Betsy Ángeles Pastor

ASESORA:

Dra. Nancy Cuenca Robles

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2018

Página del jurado

.....

Dr. Mitchel Alarcón Díaz

Presidente del jurado

.....

Mg. Patricia Bejarano Álvarez

Secretaria del jurado

.....

Dra. Nancy Cuenca Robles

Vocal del jurado

Dedicatoria

Con amor, a Dios, a la Virgen María; a mi esposo Juan, mis hijos Juan Francisco y Carlos Alfonso, quienes me ayudaron y motivaron a lograr mis objetivos para realizarme profesionalmente.

Agradecimiento

A la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, por brindarme la oportunidad de superarme y lograr mis anhelos profesionales.

A la IE. Nuestra Señora de Guadalupe por permitir la aplicación de los instrumentos a los docentes.

A la Dra. Nancy Cuenca por su capacidad profesional, por impartir con profesionalismo sus enseñanzas y su constante apoyo en la elaboración de mi trabajo de investigación,

A todos mis profesores, por sus sabias palabras y a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido para el logro de mis objetivos.

La autora

Declaratoria de autenticidad

Yo, Hellen Betsy Ángeles Pastor, identificado con DNI N° 08364966, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad de la Universidad César Vallejo, sede/filial Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado “Desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017”, para la obtención del grado académico de maestra en Administración de la Educación es de mí autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo con las normas de redacción establecidas.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Los Olivos, 4 de mayo del 2017

Hellen Betsy Ángeles Pastor

Presentación

Señores miembros del jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada “Desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017”, cuyo objetivo fue determinar el desarrollo del liderazgo directivo y el nivel de desempeño de los docentes, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestra.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un apéndice: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La autora

Índice

	Página
Páginas preliminares	ii
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1.Trabajos previos	14
1.3. Teorías relacionadas al tema	18
1.4. Problema	36
1.4.1.Realidad problemática	36
Formulación del problema	38
1.5. Justificación del estudio	39
1.6. Hipótesis	40
1.7. Objetivos	40
II. Método	42
2.1. Diseño de investigación	43
2.2. Variables, operacionalización	44
2.3. Población y muestra	46
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	47
2.5. Métodos de análisis de datos	50
2.6. Aspectos éticos	51
III. Resultados	52
V. Conclusiones	71
VI. Recomendaciones	73
VII. Referencias	75
Anexos	82

Lista de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización del desarrollo de liderazgo	45
Tabla 2 Operacionalización del desempeño docente	46
Tabla 3 Validación de juicio de expertos	49
Tabla 4 Niveles de confiabilidad	49
Tabla 5 Estadística de fiabilidad de desarrollo de liderazgo	49
Tabla 6 Estadística de fiabilidad de la desempeño docente	50
Tabla 7 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable desarrollo de liderazgo de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.	53
Tabla 8 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión liderazgo transformacional de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.	54
Tabla 9 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión liderazgo transaccional de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.	55
Tabla 10 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión liderazgo Laissez faire de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.	56
Tabla 11 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable desempeño docente faire de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.	57
Tabla 12 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión capacidades pedagógicas de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.	58
Tabla 13 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión emocionalidad de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.	59

Tabla 14 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión responsabilidad laboral de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.	60
Tabla 15 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión proactividad de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.	61
Tabla 16 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el desarrollo de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guapalupe.	62
Tabla 17 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.	63
Tabla 18 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el liderazgo transaccional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.	64
Tabla 19 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el liderazgo Laissez - Faire y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.	65

Índice de figuras

	Página
Figura 1. Percepción de la variable desarrollo de liderazgo.	54
Figura 2. Percepción de la dimensión liderazgo transformacional.	55
Figura 3. Percepción de la dimensión liderazgo transaccional.	56
Figura 4. Percepción de la dimensión liderazgo Laissez faire.	57
Figura 5. Percepción de la variable desempeño docente	58
Figura 6. Percepción de la dimensión capacidades pedagógicas.	59
Figura 7. Percepción de la dimensión emocionalidad.	60
Figura 8. Percepción de la dimensión responsabilidad laboral	61
Figura 9. Percepción de la dimensión proactividad	62

Resumen

En la investigación “Desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017”, se tuvo como objetivo general determinar la relación entre el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

La investigación de tipo básica desarrollada dentro del enfoque cuantitativo, empleó el método hipotético deductivo bajo un diseño no experimental de alcance correlacional y de corte transversal; el recojo de datos se hizo mediante la técnica de la encuesta, empleando como instrumentos para ambas variables los cuestionarios: Desarrollo de liderazgo y para el desempeño docente, debidamente validados a través de juicios de expertos y cuya confiabilidad se determinó mediante el estadístico Alfa de Cronbach: (0,887 y 0.971), con el que se demuestra su alta confiabilidad. El estudio se realizó con toda la población conformada por 97 docentes.

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.511$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre el desarrollo de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Palabras claves: El desarrollo de liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y desempeño docente.

Abstract

In the investigation of “Leadership development and teaching performance at the Nuestra Señora de Guadalupe Educational Institution, Lima, 2017”, the general objective was to determine the relationship between leadership development and the teaching performance of the Our Lady of Guadalupe Educational Institution, Lima, 2017.

The basic type research developed within the quantitative approach, used the deductive hypothetical method under a non-experimental design of correlational and transversal cut; the data collection was done using the survey technique, using as instruments for both variables the questionnaires: Leadership style and for teacher performance, duly validated through expert judgments and whose reliability was determined by the Cronbach Alpha statistic: (0.887 and 0.971), with which its high reliability is demonstrated. The study was carried out with the entire population of 97 teachers.

The results of the Spearman's Rho test, where the value of the correlation coefficient is ($r = 0.511$) indicating a moderate positive correlation, the value of $P = 0.000$ is lower than that of $P = 0.05$ and in Consequently, the relationship is significant at 95% and the null hypothesis (H_0) is rejected assuming that there is a significant relationship between the leadership development of leadership and the teaching performance at the Our Lady of Guadalupe Educational Institution, Lima, 2017.

Key words: Leadership development, transformational leadership, transactional leadership and teaching performance.

I. Introducción

1.1. Trabajos previos

Trabajos previos internacionales

Consuelo (2012) en su tesis titulada “*El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria. República Bolivariana de Venezuela- Maracaibo*”. Establecer la relación del Liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria, se convirtió en el objetivo de estudio. El tipo de investigación fue básica, con un diseño no experimental, conformado por una población censal, se aplicó una encuesta y los instrumentos fueron validados. Las conclusiones a partir de los resultados hallados y que fueron cotejados con las dimensiones e indicadores planteados en la investigación, indicaron que, el coeficiente de correlación de Pearson, 0,47; indican la presencia de una baja correlación entre las variables de estudio.

Thieme (2013) en su tesis titulada *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile* que tenía por objetivo medir el desempeño de los establecimientos educacionales primarios chilenos así como el liderazgo ejercido por el Director de los establecimientos educacionales en las dimensiones transformacional, transaccional y el no liderazgo para proponer un modelo de la eficiencia de las instituciones primarias de Chile, a través de una investigación de tipo descriptiva para lo cual se utilizó un muestreo intencional conformado por 172 escuelas, 287 docentes y 50 Directores a los que se les aplicaron el cuestionario. En su conclusión sostiene: Que enfoques tradicionales de liderazgo no conducen necesariamente a resultados exitosos en el campo educativo, siendo el liderazgo transformacional y el transaccional como el percibido por los docentes como el que más se ajusta a sus necesidades y por ende a influir en su desempeño. En cuanto al desempeño de la organización medido a través de su eficiencia técnica, su relación con el liderazgo, se percibe una relación fuerte estadísticamente al relacionar el

liderazgo con los resultados de los procesos educativos medidos a través del logro académico.

Reeves (2012) Investigó “*Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*”, el propósito de la investigación fue realizar un diagnóstico de las prácticas de liderazgo de los directores de escuelas municipales en sectores con altos niveles de vulnerabilidad social; buscó identificar el comportamiento de prácticas y resultados de la escuela, asumidas en forma directa por el director; haciendo una selección de aquellas más importantes dentro de un estudio mediante un tipo de estudio cualitativo y exploratorio, para esto se recurrió a fuentes secundarias, así como el uso de técnicas (encuestas y entrevistas en profundidad a profesores y directores y entrevistas a expertos e informantes claves) en 10 escuelas seleccionadas de la Región Metropolitana. Se llegó a la conclusión que, el comportamiento de prácticas y resultados de la escuela presentaron una alta correlación con la visión estratégica de la escuela, el involucramiento de los apoderados y la motivación de los profesores, la cual se ve favorecida a partir del reconocimiento que realiza el director respecto a su trabajo, destacándose su rol de líder. Un adecuado liderazgo se aprecia en la forma en cómo se va potenciado al hacerse sentir desde los niveles más bajos hacia los más altos; así como el impacto sobre las variables de nuestro estudio.

Rojas (2012) en su tesis “*El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la Región Metropolitana, en la Universidad de Chile*”. Tuvo como meta realizar una descripción del liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana. Con un estudio de tipo básico; de nivel descriptivo y diseño no experimental, se hizo uso del cuestionario multifactorial de liderazgo para recoger los datos que permitieron los resultados de la investigación. Asimismo, el estudio fue de tipo censal, y contó con 54 docentes en total. Se llegó a la conclusión de que la percepción de los docentes en cuanto al liderazgo de los directores es mayor en los colegios bicentenarios que en los liceos particulares. Asimismo, a partir de los resultados estadísticos, se consideró la existencia de diferencias estadísticas

significativas, en tres de las dimensiones del liderazgo transformacional del director, respecto a la percepción de docentes de los Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de los Liceos Regulares.

Trabajos previos nacionales

Morales (2013) en su indagación titulada *“Relación entre el Liderazgo en los directores y el desempeño docente en las instituciones Educativas Públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla – Callao”*. El objetivo del estudio fue determinar la relación que existía entre el liderazgo en los directores y el desempeño docente. Con un diseño descriptivo correlacional y de corte transversal; se tuvo una población de 236 docentes y 525 estudiantes. De los resultados de las pruebas estadísticas, se llegó a la conclusión de que existía una correlación estadísticamente significativa (p valor = 0.021 < 0.05) entre las variables definidas en el estudio, en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Ventanilla de la Región Callao.

Quispe (2012), sustentó la tesis titulada *“Relación entre el desarrollo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01, San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010”*. Se planteó como objetivo general, demostrar que en estas instituciones educativas había una asociación entre las variables planteadas, el tipo de investigación fue básica con y diseño no experimental. Para obtener los datos, se hizo uso cuatro encuestas debidamente validadas, las que fueron contestadas por los docentes y alumnos, de las instituciones educativas que formaron parte del estudio. Las unidades muestrales sumaron 156 docentes y 364 alumnos de ambas poblaciones. Los resultados permitieron observar que el 41% de los docentes se ubica en los niveles competente y destacado y el 59% en los niveles bajos. Se llegó a la conclusión de que, el director debe incidir con mayor claridad en la aplicación del desarrollo de liderazgo democrático, dado que es el desarrollo que alcanzó el más alto grado de correlación en comparación con los demás desarrollos.

Reyes (2012), se propuso estudiar “*el liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*”. El objetivo general de su tesis fue determinar la relación que existe entre los desarrollos de liderazgo directivo y el desempeño docente en dicha institución educativa. La población de estudio estuvo conformada por 40 docentes; los que respondieron una encuesta sobre liderazgo directivo, así como la ficha de evaluación del desempeño docente. Los datos arrojaron que no existía correlación entre los aspectos estudiados, concluyendo que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, entre ellos el clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción que tenía el docente sobre el liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más.

Cervera (2012), planteó la investigación “*Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*”. Teniendo por finalidad la de analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional. Para tal fin se escogió una muestra de 171 docentes de cinco instituciones educativas pertenecientes al distrito de Los Olivos, a los que se les pidió responder una escala de liderazgo transformacional y el inventario de clima organizacional de Halpin y Croft. Los mismos que al ser sometidos a los análisis respectivos, determinaron que eran válidas y confiables. Se hizo uso de la prueba estadística Rho de Spearman. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.

Cahuas (2012) en su tesis titulada *Desarrollos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N.º 21009 de la unidad de gestión educativa local N.º 10, Huaral 2011*. La meta fue determinar la relación entre ambas variables, corresponde al tipo de estudio básico con un nivel descriptivo y asume el diseño correlacional. Se aplicó la técnica de la encuesta. Fueron 120 docentes (totalidad de la población) y 120 estudiantes elegidos de manera intencional no probabilística, los que conformaron las unidades muestrales. Los instrumentos

utilizados, fueron sometidos al juicio de expertos (dos jueces) y determinan que son válidos con el alfa de Cronbach (0,750 para el instrumento que mide los desarrollos de liderazgo) y de 0,927 que mide la calidad del servicio educativo, aceptándose que ambos son confiables. Los datos arrojaron en las pruebas estadísticas una relación ínfima negativa: -0,076 (desarrollos de liderazgo y servicio educativo); de los desarrollos: autoritario/dictatorial (-0,008), democrático (-0,092), carismático (0,056), transformacional (-0,102) y transaccional (0,026) con el servicio educativo. Se concluyó que, la investigación exhibe ausencia de relación directa y estadísticamente significativa; dado que el buen servicio educativo, en la mayoría de los casos, no está en directa relación con los desarrollos de liderazgo que se da en un nivel medio.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Variable 1. Desarrollo de liderazgo

En la medida que el desarrollo del liderazgo consiste en la adquisición de las características que tipifican a un líder y existiendo varios estilos de liderazgo, para efectos de esta investigación se analizó el desarrollo de las características propias de cada estilo.

Robbins y Coulter. (2013) definieron como liderazgo a:

“...la destreza de ciertas personas para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia”.
(p. 368).

En la actualidad las instituciones educativas urgen de un liderazgo competitivo que sepa conducir a sus trabajadores dentro de una organización. A la vez el gerente debe diseñar objetivos estructurados, formar niveles institucionales adecuados y llevar a cabo el control de cada una de las tareas a realizar.

Bass. (1998) definió que:

“El líder que cumple con todas las expectativas fomenta un cambio valioso y positivo con los trabajadores de la organización, cómo los seguidores trascienden sus propios intereses personales por los objetivos del grupo o de la institución para alcanzar niveles óptimos de rendimiento. Es por lo que el líder expone su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía” (p. 78).

Se entiende que cuando el líder orienta, guía y cumple con todas sus funciones, apoya a llevar adelante la superioridad del liderazgo para bien de la institución.

Stoner y otros (1993) mencionó que estas características: “Son las diferentes conductas que desarrollan los líderes durante el proceso de influencia y dirección de los trabajadores” (p. 34).

Los líderes colocan a individuos, que busquen conducir a sus trabajadores más que someterlos, haciéndolos partícipes de decisiones sobre ellos mismos.

Lussier (2002) afirmó que:

“Es la mezcla de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un desarrollo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder”. (p. 67).

A la vez se puede mencionar que el liderazgo se aprecia en la rigidez y preocupación por la elaboración de la tarea, que los resultados y niveles de producción que estos alcanzan se ajusten a las metas propuestas.

Solórzano (2007), define al liderazgo como “la capacidad de influir en un grupo con el objeto de que el este alcance sus metas”. Liderazgo puede darse dentro del mismo grupo por un miembro que pertenece a él, aunque también a partir de un encargo de dirección del mismo.

De los distintos conceptos sobre liderazgo, se resume que el logro de objetivos por parte de los trabajadores, asociados, partidarios, etc.; sólo se consigue si existe un guía, es decir, un líder.

Dirección y Liderazgo

Pérez. (2002) manifestó que:

“Un grupo humano no es una organización mientras su acción conjunta no sea gobernada o dirigida, de alguna forma hacia el logro de alguna meta o finalidad. Las distintas formas o maneras de dirigir la actividad de la dirección pueden ser muy variadas. Desde el caso en que una sola persona da instrucciones a todas las demás acerca de lo que deben hacer hasta el caso extremo en el que cada uno de los miembros de la organización decide qué es lo que hará a la vista de las circunstancias”.
(p. 121)

El ejercicio de algún cargo directivo dentro de cualquier tipo de institución va a requerir que el director presente aptitudes y cualidades de líder; exigencias a las que se ve sometida el nuevo concepto de administración.

Elementos del liderazgo educativo

Un líder en las instituciones educativas debe transmitir valores éticos y morales, en ese sentido la función directiva presenta siempre características de liderazgo; la que de una u otra manera se ejercerá, dentro y fuera de las aulas; así como durante el

proceso de enseñanza-aprendizaje, más aun teniendo en cuenta que el estudiante se encuentra influenciado por cada uno de sus maestros.

Gallegos (2004) señaló como elementos del liderazgo a:

Objetivos: “Propósitos y metas a alcanzar de forma institucional e individual, los cuales deben estar claros e interiorizados por todos, líder y seguidores”.

Poder: “El liderazgo es una forma de ejercicio de poder, las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones”.

Desarrollo: “Conducta o formas que adopta el líder en el ejercicio de su poder, para unificar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: como el autoritarismo y la tiranía”.

Seguidores: “La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento de los integrantes del grupo; se sigue a un líder cuando es correcto, es decir, cuando hace lo que dice y dice lo que hace”. (p. 117).

La potestad es una facultad que asume el directivo, y que le permitirá dirigir de acuerdo a su criterio la institución, poniendo a prueba cada una de sus características que lo han convertido en líder y que le permitirá influir en los individuos a su cargo voluntariamente.

Características de los estilos de liderazgo desarrolladas:

Desarrollo del liderazgo autoritario coercitivo

Likert (1968) manifestó: “Bajo este sistema (autoritario coercitivo) de liderazgo la administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones. Los empleados se ven obligados” (p. 334)

Es decir, el jefe de la organización no está de acuerdo con su labor de sus empleados, en algunos casos hace participar y en otras actividades hace participar forzosamente.

Desarrollo del liderazgo autoritario benevolente

Likert (1968) precisó:

“Es de alta la alta administración, aunque permite una mínima delegación de pequeñas decisiones repetitivas, basada en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior; prevalece el aspecto centralizador. Se transmiten de manera ascendentes venidas de los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones”. (p. 335).

Por lo general es el líder el que toma las decisiones, escasamente permitirá que sus subordinados decidan sobre cuestiones muy sencillas; la comunicación es escasa, los trabajadores ven disminuidas las posibilidades de tener relaciones interpersonales. El liderazgo se basa en presionar con una disciplina férrea y rara vez se ofrece incentivos por logros destacados.

Desarrollo del liderazgo consultivo

Likert (1968) puntualizó que:

“Se delegan a los diversos niveles jerárquicos, aun cuando deben guiarse por las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y acciones de los encargados de tomar las decisiones. Se considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores en la definición de las políticas y directrices que los afectan”. (p. 336)

En este desarrollo de liderazgo, se aprecian los aportes de los de los subordinados, dando cabida a una comunicación más fluida entre la dirección y los trabajadores; premios y no castigos parece ser parte de su política.

Desarrollo del estilo participativo

Likert (1968) manifestó que:

“Controla los resultados, dejando las decisiones y acciones totalmente a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Solo en ocasiones de emergencia, los altos niveles asumen la toma de decisiones, sujetándose a la ratificación explícita de los demás niveles involucrados. El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones”. (p. 337).

Es el sistema más participativo que los demás, hay una completa confianza hasta otorgan recompensa económica sobre la base de participación de los grupos para una buena ejecución de la empresa.

Dimensiones de desarrollo del liderazgo directivo

Dimensión 1. Características del liderazgo transformacional

Bass y Avolio (1995) manifestaron que: “Los líderes siempre actúan en cualquier momento de la tarea educativa y asumen cargo de confianza de una realidad considerada en el aprendizaje organizacional como medio para el desarrollo de la organización” (p. 59).

Esta actividad cotidiana permite mantener la organización educativa los avances de la modernidad, siendo flexible a los cambios continuos que puedan producirse en el entorno inmediato.

Fernández (2007) manifestó que:

“Controla la transacción específica con los seguidores, utiliza reglas, instrucciones e incentivos se concentran en actividades intangibles como

la visión, los valores compartidos y las ideas con el propósito de crear relaciones y ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio”. (p. 67)

Es decir, este desarrollo que se práctica es necesario para a los subordinados y para las relaciones entre ellos.

Chiavenato (2011) manifestó: “Los desarrollos de vida en su interior; no se presentan como el punto de interés más importante que puede enfrentarse para convivir con las personas que son capaces de enfrentarse a nuevos e incesantes desafíos que forman parte de la mayor transformación de nuestra historia”. (p. 97)

El líder se convierte en el punto de partida para los cambios, orientando y promoviendo la innovación; permitiendo en forma flexible los cambios necesarios que coadyuvan a lograr las metas propuestas.

Dimensión 2. Características del liderazgo transaccional

Bass y Avolio (1995) precisaron que:

“El liderazgo transaccional crea interrelaciones sobre la base de la recompensa como incentivo para el trabajo. Sin embargo, el liderazgo transformacional tiene otra perspectiva porque se basa en la confianza y las obligaciones asumidas por los seguidores. Por otro lado, se afirma que entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional como complementarias. Diversos investigadores aseveran que el liderazgo transformacional eleva a los líderes quienes ayudan a sus seguidores a un alto nivel de funcionamiento en la organización”. (p. 79)

Esta forma de liderazgo carece de importancia en el otorgamiento de beneficios perdurables, según las asociaciones estratégicas. Esto es observable en actuación del líder, dada la relación que presenta con sus subalternos sobre los cuales la exigencia es mínima, dejando de lado las áreas de desarrollo profesional, en los que se

encuentra el trabajo cooperativo, así como los espacios de socialización más personalizados.

Se observa además que este tipo de liderazgo se encuentra más interesado en los intercambios extrínsecos, con los que procura controlar el trabajo de sus subalternos, haciendo hincapié únicamente en la motivación extrínseca.

De acuerdo con Cardona (2000) indicó que: “obtuvo una colaboración eficaz de su seguidor sobre la base de premios y castigos. Además, el líder transaccional es buen negociador al reforzar la relación económica que utiliza” (p. 8).

El cumplimiento de metas está basado en los reconocimientos al logro y las sanciones a la infracción; el líder transaccional asume los beneficios de logro, basado en el esfuerzo premiado de sus colaboradores.

Palomino (2005) refirió que:

“Es inmaduro pues pone sus necesidades a los de sus colaboradores, es más, no consigue los esfuerzos de los miembros del grupo para alcanzar las metas comunes. Sino que se aceptan bien en los intereses individuales o bien en los grupos, pero de manera aislada”. (p. 45).

En este tipo de liderazgo se deja los objetivos a los que se deben enfocar los seguidores, lo que generará un aumento en la confianza que existe entre ellos. Los líderes transaccionales, buscan mediante la satisfacción de necesidades de los trabajadores, que estos se sientan comprometidos con la organización, seguir las normas impartidas por sus líderes, lo que conllevará a mantener un clima de estabilidad; lo que se verá reflejado en la producción y el estado de ánimo de todos.

Dimensión 3. Características del liderazgo Laissez-Faire

Bass y Avolio (1995) precisaron que: “Es opuesto al liderazgo transformacional, es decir Laissez-Faire evita tomar posición definida en la dirección de los colaboradores asemejándose a una anarquía informal donde cada idea surgente es beneficiosa en los procesos de interrelación de la institución”.

En este desarrollo, el líder busca sentirse y hacer sentir a cada parte involucrada importante en la organización, tomándose en cuenta los aportes de cada uno; es decir, da la apariencia de no ser él quien dirige puesto que evita ser quien decida y presente una posición definida.

Además, Judge y Piccolo (2004) manifestaron que:

“Los líderes con desarrollo Laissez-Faire están ausentes cuando se les requiere. Es importante recalcar que prolonga sus decisiones sólo cuando es estrictamente necesario. También suelen estar ausente en las reuniones trascendentales para la organización”. (p. 756)

A pesar de buscar la satisfacción de sus trabajadores en detrimento de las prioridades de la empresa, genera en sus colaboradores incertidumbre; dada la irresponsabilidad en la ejecución de su labor dentro de la función directiva que le corresponde. No es capaz de decidir ante una propuesta de cambio dentro de la institución, a pesar de que el competitivo mundo empresarial así lo exija. Es dado a encargar responsabilidades a sus trabajadores sobre temas que son parte de su cargo.

Dada su falta de compromiso con los ideales de la organización, el líder Laissez-Faire no presenta características de líder transformacional.

Variable 2. Desempeño docente

Valdés. (2009) puntualizó que:

“Es el pilar para lograr que los educandos sean animados a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la educación y a asumir mayores responsabilidades, en este apartado se entiende que lo más importante es dar participación a los miembros y respetando sus igualdades y limitaciones dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje”. (p. 76).

Se relaciona con el desenvolvimiento en el aula, evidenciando sus acciones a través de sus actividades pedagógicas, asimismo incide en la forma como se presenta el clima organizacional.

En el Marco del Buen desempeño docente (2012 p. 24), la definición de desempeño “son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia”. Se deriva del idioma inglés performance o perform, que está relacionado con la consecución de los objetivos, así como el de una eficiente ejecución de tareas asignadas; las que pasan a evidenciar la competencia que posee el individuo.

El Ministerio de Educación (2008) en la propuesta de la nueva carrera pública magisterial, considera que “el docente es un mediador y no un transmisor de conocimientos, para lo cual es necesario que posea una actitud crítica, creativa y favorable al cambio, además de una amplia cultura general y capacidad para guiar, motivar y formar integralmente a los alumnos, así como para trabajar juntamente con los padres de familia y la comunidad”.

Díaz (2009), a partir de la experiencia internacional conceptualiza al desempeño como “las buenas prácticas de trabajo en el aula, la colaboración con el desarrollo institucional y la preocupación por la superación profesional” (p. 16).

En este sentido es necesario reconocer estas prácticas que se deben desarrollar para lograr un buen desempeño docente.

Orellana (2003), señaló que:

“Es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte, se emplea los instrumentos mediadores que incidan en el aprendizaje del alumno, configurando un proceso denominado de enseñanza- aprendizaje”. (p. 54).

Se entiende que los estudiantes son los protagonistas de los conocimientos adquiridos por la persona quien conduce y orienta métodos, estrategias con la finalidad de mejorar el logro de su aprendizaje.

Bretel. (2002), sostuvo que:

“Un profesional de la docencia son esenciales servidores que lo consideran como una figura beatífica y apostólica. Aunque establece la distinción pueda parecer una trivialidad, optar por una u otra manera de concebir al docente puede tener importantes implicancias al proponer un sistema de evaluación de su desempeño”. (p. 76).

Montenegro. (2003) señaló que: “El desempeño se ejerce en diferentes niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva” (p. 18).

En el Marco de Buen Desempeño Docente (2012), el MINEDU definió que:

“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”. (p.17)

En este se observaron tres condiciones de actuación asociados a la responsabilidad y consecución resultados específicos: “Elementos del desempeño: Actuación. Comportamiento observable, que puede ser descrito y/o medido. Responsabilidad. Referencia a las funciones generales de la profesión. Resultados. Referencia a la determinación de logros generales y específicos comprometidos en la actuación”. (p. 24)

De lo descrito por el MINEDU, se entiende que el desempeño es toda actividad que se percibe en el docente y que permiten ser detalladas, valoradas demostrando su competencia.

Asencio. (2007) explicó que:

“En cuanto al desempeño docente, se asume que es el ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones y roles establecidos legales, institucional y socialmente, pero que son inherentes a la profesión docente. Entre tales actividades se mencionan: La planificación y programación educativas, la facilitación del aprendizaje, el empleo de estrategias didácticas, el uso de materiales y medios didácticos, la evaluación del aprendizaje, etc., las que configuran en su conjunto, lo esencial del proceso educativo”. (p. 87).

Considerado en distintas investigaciones, en las que se ha incluido características de las escuelas eficaces como fundamentos del desempeño docente,

tomándose a los maestros como profesionales expertos, debido a su permanente participación en las decisiones pedagógicas de las escuelas.

El desempeño docente es el accionar del maestro para fomentar en el aula una enseñanza que permita lograr que todos los estudiantes desarrollen un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad.

El docente y la enseñanza

De igual forma García y Rodríguez (2005), señalaron que:

Que el buen maestro será una persona con profundo amor a un tema de estudio, nacido de una familiaridad completa. Será capaz de despertar y conservar el interés de los estudiantes y dirigirlos hacia tareas que logren éxito. Sobre todo, el maestro será capaz de acrecentar el deseo de saber. Ésta es la clase de maestros que nuestra sociedad necesita. (p. 17).

García y Rodríguez (2005), manifestaron además que:

Un buen maestro es aquella persona que realiza sus funciones de manera cabal y correcta demostrando eficiencia profesional en su trabajo. El docente enseñará el tema de estudio con conocimiento, alegría y satisfacción donde las clases sean interesantes y amenas, en el cual el alumno encuentre alegría, motivación y deseos por aprender más. El maestro que logra esto es reclamado por la sociedad para la educación de sus hijos (p. 24).

Las competencias que el docente ha logrado, ha sido desarrolladas en base a la instrucción recibida y la destreza innata que este posee y que puso de manifiesto en su centro de profesionalización; luego de esto lo pondrá en práctica dentro de su lugar de trabajo “las aulas” en las que pondrá de manifiesto su responsabilidad ante las tareas que se le han encomendado.

Aspecto que debe conocer un buen docente

Gutiérrez. (1999) afirmó que:

“El docente debe conocer el contenido de su enseñanza y de modo como ese contenido puede tener sentido para el estudiante; el docente debe saber hablaren un lenguaje comprensible y promover el diálogo con los estudiante (es decir, debe saber comunicarse y generar comunicación): el docente debe poner el manifiesto como quien se pone frente a los alumnos para mostrar y entregar lo que tiene y quiere y; también debe plantear y obedecer unas reglas de juegos claras en su relación con los estudiantes y estar dispuesto a discutirla”. (p. 45)

Es inaudito pensar que los docentes destacados, puedan tener solamente conocimientos de la materia a enseñar y no dominar las estrategias de enseñanza para lograr un aprendizaje significativo o viceversa; para que esto sea posible, las dos condiciones deben de cumplirse a cabalidad.

Bretel. (2002) asevera que: “la gama de tareas del docente incluye la planificación de sus actividades de enseñanza, teniendo presente la característica de los destinatarios de la educación, las del entorno en que viven las de la sociedad que deberán enfrentar” (p. 11)

A esto cabría aumentar como parte de su función el proporcionar ambientes creativos en el que el estudiante de rienda suelta a su aprendizaje mediante la interrelación con sus pares y sus maestros; así como con los materiales que estos les presentan; no debemos olvidarnos que también se encuentra presente la elaboración de test como herramientas de evaluación que permitirán conocer las deficiencias que presentan sus estudiantes y la búsqueda de estrategias que les permita el logro de los aprendizajes.

Monja (2012), en su publicación sobre el desempeño docente expresa que “no hay que olvidar que el profesor es un agente de cambio, su tarea no es solo transmitir información, sino realizar un proceso de enseñanza que genere aprendizajes de forma

significativa y contextualizada para lograr mayor rendimiento académico y el desarrollo integral del alumno. Esto obliga al profesor a mejorar su práctica docente día a día”.

Preparación de la clase

Asencios. (2003), asevera que:

“Por más dominio que se tenga de la materia que se imparte, es esencial que siempre se prepare la clase, pues esto demuestra el profesionalismo del que enseña. Cada vez que se imparte un tema, es preciso “recrearlo”, enriquecerlo, añadir nuevos conceptos que lo hagan atrayente, pensando sobre todo en el tipo de personas, la situación que las rodea y relacionado ese tema con otros tópicos o problemáticas de actualidad”. (p.125).

Marveya y Pérez (2002, 125), afirman que “por más dominio que se tenga de la materia que se imparte, es esencial que siempre se prepare la clase, pues esto demuestra el profesionalismo del que enseña. Cada vez que se imparte un tema, es preciso “recrearlo”, enriquecerlo, añadir nuevos conceptos que lo hagan atrayente, pensando sobre todo en el tipo de personas, la situación que las rodea y relacionado ese tema con otros tópicos o problemáticas de actualidad”.

Dimensiones del desempeño docente

De acuerdo con Valdés. (2004, p. 61) se consideraron como dimensiona las siguientes:

Dimensión 1. Capacidades pedagógicas

Valdés. (2004) precisó que:

“Es aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares, en función de los objetivos que plantea la sociedad a la formación de nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas tanto de carácter instructivo como educativas, y en condiciones de

plena comunicación entre el docente, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles”. (p.61).

Hace referencia a aquellas que han sido potenciadas en base a la instrucción recibida y que forman parte de la reflexión teórico-práctica, las mismas que se harán presente en las necesidades que tendrá el docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene a su cargo. Involucra también la capacidad que tiene el maestro de cautivar la atención, el interés y el compromiso de cada uno de los estudiantes en aprender.

Dominio de la didáctica

Comprende el tener el control o la fluidez necesaria sobre enfoques metodológicos, procedimientos didácticos, así como poseer variedad de estrategias que permitan el dominio de cada uno de los conocimientos a impartir. También requiere de dominar herramientas de planificación, organización de los recursos técnico pedagógicos.

Dimensión 2. Emocionalidad

Es “la capacidad que todo docente debe aprender a autorregularse, a dominar sus emociones de orientación negativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en general en sus relaciones personales con sus alumnos” (Valdés, p.67)

Autoestima

“La autoestima es la percepción valorativa que tenemos de nosotros mismo, de nuestra manera de ser, de quienes somos (quién soy yo), del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran la personalidad”. (Collarte, 1990, p.33).

García. (1997) señala que, “La autoestima es el sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgo corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad” (p. 23).

Control emocional

Asociado al estado anímico que presentan los individuos, y que se vuelve de gran importancia dado el dominio y control que sobre este deben tener. Todo maestro requiere de dominar sus emociones, las que podrían alterar en forma drástica el pensamiento, situándolos en posiciones poco favorables.

Dimensión 3. Responsabilidad laboral

Se refiere a la responsabilidad que debe tener un docente en el desempeño de sus funciones laborales, observado a través de indicadores:

Puntualidad

Entendida como una condición de respeto que presenta una persona ante la obligación asumida con una persona o institución en el cumplimiento de los plazos establecidos.

Relaciones con los demás

Es la interacción que como miembros de una sociedad llevamos a cabo con aquellos que se encuentran en nuestro entorno y al margen de la edad. Nos relacionamos con los demás por muchos motivos, entre otras cosas porque estamos diseñados para relacionarnos, y uno de estos motivos es la regulación de la autoestima.

Dimensión 4. Pro actividad

Valdez. (2009) significa:

Asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. Como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. (p. 20).

Son siempre requeridos por las instituciones, puesto que siempre están dispuestos a buscar soluciones y actuar rápidamente; no se dejan influenciar por cargas negativas, persiguen aquellos puestos en los que pueden hacer algo. Son siempre positivos, generando una cierta atracción en los demás.

Anticipación a eventos

Montenegro. (2003) señaló que:

“El docente debe anticiparse con sus acciones pedagógicas, con 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 sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva”. (p. 18)

Parte de esto, se encuentra dentro de lo que el docente debe procurar en el estudiante, la visión de que cada tema aprendido en la escuela, será el motor de su crecimiento; juega un papel importante la motivación que cada maestro realiza en el alumno y que va de la mano en cómo le presentamos los contenidos previamente sistematizados.

El proceso de enseñanza concluye cuando el estudiante logrado integrar los contenidos en sí mismo; esto requiere de herramientas pedagógicas las que se plasmarán en contenidos relevantes y amenos para el estudiante, los que previamente fueron organizados y sistematizados por el docente. La preparación se inicia con la motivación mediante el uso de ciertas técnicas. Cumplir con el currículo no significa haber llevado a cabo n e proceso de enseñanza aprendizaje.

Eficiencia en las acciones a cumplirse

Montenegro. (2003), señala que: “esta labor que realiza es diversa; sin embargo, puede ubicarse en cuatro niveles: la acción del docente sobre sí mismo, la que realiza

en el aula y otros ambientes de aprendizaje, la que desarrolla en el entorno institucional y la que ejerce en el contexto sociocultural". (p. 21)

La formación del docente es indefinida, puesto que no se encuentra limitada a estudio de pre y post grado, sino a constantes actualizaciones y avances en materia de enseñanza; sobre todo en una sociedad que se encuentra en permanente cambio, y ante la aparición de nuevas tecnologías que atraen con más interés a los estudiantes. Aunado a esto se encuentran los constantes cambios en las políticas, normatividad, lineamientos y directrices emanadas por el estado. Si a esto le sumamos los contratiempos que surgen en su vida privada, la que debe organizar con el fin de tener una presentación adecuada en cada una de las sesiones de clase en las que se encuentre, con entusiasmo, esmero y mucha alegría.

1.4. Problema

1.4.1. Realidad problemática

Ante los resultados de las pruebas estandarizadas, los cuales muestran que los niveles de aprendizaje de los estudiantes peruanos difieren sustancialmente de los que logran estudiantes de otras nacionalidades, se insiste de manera recurrente que las IE deben innovar sus procesos educativos para brindar una educación de calidad, que sus resultados sean competitivos, a la par de los estándares internacionales.

Indudablemente esto debe ser la meta, la cual para lograrse requiere que cada directivo de las II.EE. lidere en forma efectiva a su personal docente y no docente, estableciendo propósitos definidos y compartidos por todos. Responder a esta demanda implica llevar a cabo cambios en una realidad compleja en la que se observa carencias fundamentales como por ejemplo el contar con una infraestructura moderna, material educativo adecuado, tecnologías de la comunicación e información, contenidos curriculares diversificados, docente actualizados; definitivamente ello implica una labor de largo aliento, en la que se requiere de adecuadas acciones de planificación, organización, dirección, coordinación y de control, quizá distintas a las usualmente empleadas hasta aquí.

En suma, este trabajo deberá reflejarse en las aulas, las que habrán de convertirse en espacios donde los procesos de cambio o mejoras ocurren, como lo sostiene la UNESCO (2011) “Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad” (p. 9), siendo la expresión más directa y evidente, los aprendizajes de los estudiantes.

Ahora bien, para lograrlo se requiere de un proceso de aprendizaje colectivo, es decir en todos sus estamentos, directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad en general; en él es preponderante el rol del directivo, el cual habrá de desarrollar una serie de características que le permitan liderar a su escuela.

En el caso de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, perteneciente a la UGEL 03, Lima, en los últimos años se viene dando un cuestionamiento al desempeño docente en base al aprendizaje de los estudiantes que se encuentran publicados en los resultados obtenidos en las últimas evaluaciones nacionales e internacionales en las cuales ha participado la institución, razón por la cual la atención se fijó en la observación de las clases, las estrategias didácticas utilizadas por los docentes para conocer si eran adecuadas o eran inadecuadas y conocer por que no logran llegar al estudiante, podría ser que quizá, debido al poco interés en capacitarse de algunos docentes o a la carencia de empatía hacia los estudiantes, asimismo, las programaciones presentadas no contextualizadas, la organización del trabajo educativo ineficiente, algunos docentes impuntuales e irresponsables, debido a la desmotivación y descontento, falta de identidad o por el desarrollo de liderazgo que ejerce el director o una gestión no adecuada, lo cual originaba el desempeño docente insuficiente.

Frente a esta realidad el Ministerio de Educación (MINEDU) viene intentando resolver el problema a través del Marco de Buen desempeño docente (MBDD) por un lado y de las Rutas de aprendizaje, ambos tienen la intención de lograr aprendizajes fundamentales en los estudiantes durante el proceso de su educación básica, lo cual exige replantear la naturaleza de los procesos pedagógicos en las escuelas y en sus

protagonistas, para lo cual distribuye gratuitamente textos escolares, implementación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), plan lector, entre otras.

Por tanto, serían los directores de las instituciones educativas públicas quienes deberían liderar estos procesos a fin de transformar la realidad de la educación peruana. Lo antes expuesto fundamenta las razones por las que consideramos necesario investigar el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre el desarrollo del liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente, en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima en el 2017?

Problema específico 1.

¿Cuál es la relación entre el desarrollo de las características del liderazgo transformacional y el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima en el 2017?

Problema específico 2.

¿Cuál es la relación entre el desarrollo de las características del liderazgo transaccional y el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima en el 2017?

Problema específico 3.

¿Cuál es la relación entre el desarrollo de las características del liderazgo Laissez Faire y el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima en el 2017?

1.5. Justificación del estudio

Según Méndez (1995), citado por Bernal (2006), la justificación de un estudio de investigación puede ser de carácter teórico, práctico o metodológico.

Justificación teórica

El presente estudio tiene justificación teórica, ya que, presenta una gran variedad y diversidad de teorías respecto a desarrollo de liderazgo y desempeño docente, estas teorías abordadas desde distintos puntos de vista fue, orientada en función a docentes de educación inicial, primaria y secundaria; por lo tanto, el trabajo teórico de esta investigación podrá sistematizarse para luego ser incorporado al campo gnoseológico de la ciencia, ya que se estaría demostrando la relación que existe de manera constante entre las dos variables.

Justificación metodológica

Los instrumentos, métodos, técnicas y procedimientos una vez probada su validez y confiabilidad pueden ser empleados en otros estudios Similares. Por todo lo expuesto anteriormente el presente trabajo de investigación es muy importante porque va ayudar a determinar la relación desarrollo de liderazgo y el desempeño docente. La situación problemática planteada es pertinente y relevante para la institución, creo que los resultados servirían como una evaluación diagnóstica sobre la cual se podrían vislumbrar posibles correctivos y proponer acciones de mejora a favor de los estudiantes a nivel institucional.

Justificación práctica

La presente investigación es relevante porque permitió aportar el desarrollo de liderazgo directivo con respecto al desempeño docente en la Institución educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima. Por otro lado, la realización de la investigación será viable, porque se contó con apoyo y la colaboración eficaz del director y de los docentes de la institución educativa.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

El desarrollo del liderazgo directivo se relaciona positivamente con el nivel de desempeño docente, en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima en el 2017.

Hipótesis específica 1

El desarrollo de las características del liderazgo transformacional se relaciona positivamente el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima en el 2017.

Hipótesis específica 2.

El desarrollo de las características del liderazgo transaccional se relaciona positivamente con el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima en el 2017.

Hipótesis específica 3.

El desarrollo de las características del liderazgo Laissez Faire se relaciona positivamente con el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima en el 2017.

1.7. Objetivos

Objetivo general

Establecer la relación entre el desarrollo del liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente, en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima en el 2017.

Objetivo específico 1.

Establecer la relación entre el desarrollo de las características del liderazgo transformacional y el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima en el 2017.

Objetivo específico 2.

Establecer la relación entre el desarrollo de las características del liderazgo transaccional y el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima en el 2017.

Objetivo específico 3.

Establecer la relación entre el desarrollo de las características del liderazgo Laissez Faire y el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima en el 2017.

II. Método

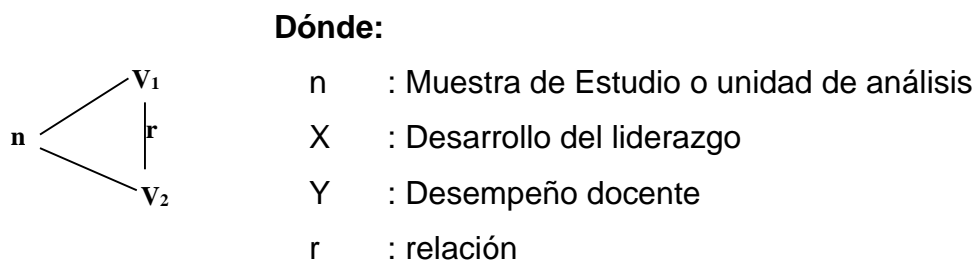
2.1. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental y de corte transversal. De acuerdo con Carrasco (2014) es no experimental “porque no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio, sino que se capta la realidad tal como sucede sin buscar las variaciones de sus características”, para el caso se analizó el desarrollo del liderazgo en el directivo y el nivel de desempeño docente, tal como ocurren en el contexto del estudio, es decir sin alterar las condiciones en las que ocurren estos procesos.

Fue transversal por qué se midieron las variables en un espacio y tiempo único, para Hernández, Fernández y Baptista, (2014, p.155) “...es como tomar una fotografía de algo que sucede”, para el caso se recogió la información necesaria una sola vez durante el 2017 en la IE Nuestra Señora de Guadalupe.

Este diseño es propio de las investigaciones básicas, las que de acuerdo con Carrasco (2014) “es una investigación básica en la medida que busca el contraste de la teoría y a través de una prueba de hipótesis se busca la reafirmación o crecimiento del conocimiento de las variables analizadas en función al nuevo contexto donde se gesta el estudio”; en este caso se trata de conocer la relación entre el desarrollo del liderazgo del director y el desempeño docente.

Asimismo, las investigaciones alcanzan un nivel; en este estudio el nivel o alcance fue el correlacional, es decir se pretendía establecer las variaciones que ocurren en las variables estudiadas cuando están asociadas. El estudio queda representado por el siguiente esquema:



2.2. Variables, operacionalización

2.2.1. Definición conceptual de las variables

Consiste en establecer las características o conceptos que son susceptibles de ser observables medibles y cuantificables. Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 119) las presenta como definiciones de diccionarios o de libros especializados que describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno. Es decir, se define la variable diciendo ¿qué es?

Variable 1: Desarrollo de liderazgo

Bass y Avolio (1995) consideraron que:

...un líder fomenta un cambio valioso y positivo en los trabajadores de la organización. Es por ello por lo que el líder demuestra atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía (p. 78).

En base a esta concepción se plantea para efectos de esta investigación que el desarrollo del liderazgo consiste en la adquisición de las características mencionadas y que le permitirán influir en el cambio y en la conducta de las personas.

Variable 2: Desempeño docente

Asencio (2007, p.87) en cuanto al desempeño docente, asume “que es el ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones y roles establecidos legal, institucional y socialmente [...] inherentes a la profesión docente” y que Valdés (2009, p.76) puntualizó que: “es el pilar para lograr que los educandos sean animados a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la educación y a asumir mayores responsabilidades”.

2.2.2. Definición operacional de las variables

Del desarrollo del liderazgo directivo

En la investigación se precisa analizar el desarrollo de las características de los distintos desarrollos de liderazgo que asume un directivo, desde la percepción de los docentes, empleándose para recoger la información al respecto el instrumento Encuesta del desarrollo de liderazgo de Bass y Avolio (1995) dado que este recoge la percepción del desarrollo de liderazgo, en este caso del director de la IE Nuestra Señora de Guadalupe.

La información empírica fue proporcionada por el grupo de docentes del nivel secundario, que se desempeñaban en el turno de la mañana. Se prescindió de los docentes de la nocturna, por ser ésta una realidad distinta y estar a cargo de otro directivo.

Del nivel del desempeño docente

Para establecer la característica deseada de esta variable se empleó la información proporcionada por los directivos de la IE de cada docente; esta información que estuvo referida a las capacidades pedagógicas, la emocionalidad, la responsabilidad laboral y la proactividad de los docentes, fue recogida en una lista de cotejo, elaborada en base a la encuesta sobre el desempeño docente de Valdés (2009).

Operacionalización de la variable desarrollo del liderazgo

Tabla 1
Desarrollo del liderazgo directivo, según docentes de la IE Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango
Características del liderazgo transformacional	Carisma	1 - 17	TA: 5 DA: 4 NAND: 3	Bajo desarrollo 66 - 95 Moderado desarrollo
	Estímulo intelectual			
	Inspiración			
Características del liderazgo transaccional	Consideración individualizada	18 - 28	ED: 2 TED: 1	96 - 125 Alto desarrollo
	Recompensa contingente			
Características del liderazgo Laissez Faire	Dirección por excepción	29 - 34		126 - 156

TA: totalmente de acuerdo; DA: de acuerdo; NAND: ni de acuerdo ni en desacuerdo;
ED: en desacuerdo; TED: totalmente en desacuerdo

Tabla 2
Operacionalización del desempeño docente

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y Rango de la Variable
Capacidades pedagógicas	Dominio de la didáctica habilidades pedagógico	1 al 10		Inadecuado: 40 - 93
Emocionalidad	Autoestima Control emocional	11 al 20		Moderadamente adecuado
Responsabilidad Laboral	Puntualidad Relaciones con los demás	21 al 30	Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	94 - 147
Proactividad	Anticipación a eventos Eficiencia en las acciones a cumplirse.	31 al 40		Adecuado: 148 - 200

2.3. Población y muestra

Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 174). Por lo tanto, para la presente investigación se tomó en cuenta a los 97 docentes que en el 2017 se desempeñaban en la IE Nuestra Señora de Guadalupe, en el cercado del distrito de Lima.

Se consideraron como criterios de inclusión el ser docente nombrado o contratado, presentar como mínimo dos años de trabajo en la IE, no estar haciendo uso de licencias o permisos especiales y no haber sido procesado administrativamente.

En la investigación el trabajo se desarrolló con todos los docentes de la IE, por no constituir una población numerosa y existir la posibilidad de obtener la información de todos ellos, lo cual era conveniente para el estudio porque disminuía el riesgo de sesgo en la información. En tal sentido no se requirió de ninguna muestra al ser el estudio de tipo censal, tomando en consideración que Hernández et al (2014) definió a la muestra como una fracción de la población.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica

La técnica que se utilizó en la presente investigación fue la encuesta, una técnica basada en preguntas dirigidas a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios que, mediante preguntas efectuadas en forma personal, telefónica o correo permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, etc. de una comunidad determinada. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Instrumentos

Se emplearon como instrumentos dos escalas de opinión, la escala para establecer las características de los distintos tipos de liderazgo y otra escala para analizar el desempeño docente.

Ficha técnica de variable desarrollo de liderazgo

Nombre: Encuesta de desarrollo de liderazgo

Autor: Bass y Avolio (1995) adecuado por Hellen Ángeles Pastor

Procedencia: Lima- Perú, 2017

Objetivo: Medir la percepción del desarrollo de liderazgo.

Administración: Individual, colectivo

Duración: Aproximadamente de 15 a 20 minutos.

Estructura: La encuesta consta de 34 ítems.

Nivel de escala calificación:

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Totalmente desacuerdo

Ficha técnica de variable desempeño docente

Nombre: Encuesta del desempeño docente

Autor: Valdés (2009) adecuado por Hellen Ángeles Pastor

Procedencia: Lima- Perú, 2016

Objetivo: Medir la percepción del desempeño docente

Administración: Individual, colectivo

Duración: Aproximadamente de 14 a 20 minutos.

Estructura: La encuesta consta de 34 ítems.

Nivel de escala calificación: Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez

Para Hernández, et al (2014), “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p.201); en la presente investigación, se realizó mediante la técnica de “juicio de expertos”. El juicio de expertos establece la validez de contenido. Consiste, como su nombre lo indica, en someter a juicio de 3 o más expertos el instrumento de medición que se pretende emplear en la recolección de datos analizando su:

Pertinencia, evalúa las características relacionadas con el proceso actual de la gestión materia de investigación y si el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia, si el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: evalúa la comprensión del ítem para el nivel de los encuestados y obtener respuestas objetivas, teniendo en cuenta que el ítem debe ser conciso, exacto y directo.

Tabla 3
Resultado del análisis por juicio de expertos

N°	Experto	Aplicable
Experto 1.	Dr. Diestra Salinas, Fortunato	Aplicable
Experto 2.	Mgtr. Coral Urbano, Virginia	Aplicable
Experto 3.	Jaramillo Ostos, Dennis	Aplicable

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se halló mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach. Se realizó una prueba piloto y se aplicó a 20 docentes con las mismas características de la muestra de estudio, dentro del tiempo establecido, luego se procesó estadísticamente con el coeficiente Alpha de Cronbach, dado que se trata de una escala de multi respuestas.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados” (p.210).

Por lo tanto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad consiste en el "grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente" (p.211).

Tabla 4
Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004). El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 5
Estadística de fiabilidad de desarrollo de liderazgo

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0,887	34

Por lo tanto, el nivel de confiabilidad es de fuerte confiabilidad.

Tabla 6
Estadística de fiabilidad del desempeño docente

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.971	34

Por lo tanto, el nivel de confiabilidad es de alta confiabilidad.

2.5. Métodos de análisis de datos

Estadística descriptiva

El análisis se realiza de datos cualitativos ordinal ya que se recolectó mediante una escala de opinión asimismo hay varias categorías, por ello se expondrá en tablas y figuras de frecuencias descriptivas es decir de frecuencia absoluta (cantidad) y frecuencia relativa (porcentaje).

Estadística inferencial

Por tratarse de variables cualitativas, se aplicará una prueba No Paramétrica, la que en este caso se trata del coeficiente de correlación de Rho Spearman.

Ávila (2012) "el coeficiente de correlación por rangos (ρ) es una medida de asociación de dos variables expresadas". El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x – y , N es el número de parejas, esto a razón del objetivo e hipótesis de investigación que busca determinar la relación entre dos variables.

Nivel de significación

Si es menor del valor 0.05 se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error.

Consiste en recolectar los datos en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta. “Esta fase se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Se procedió a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46). La contrastación de las hipótesis se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) Formulación de las hipótesis nulas o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) Determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) Selección del estadístico de prueba, (d) Estimación del p-valor y (e) Toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula. Para elegir la estadística de prueba se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: (a) Objetivo de la investigación, (b) Diseño de la investigación, (c) Variable de la investigación y (d) Escala de medición.

2.6. Aspectos éticos

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado. La investigación contó con la autorización correspondiente (director de la institución).

Asimismo, se mantuvo:

- a. El anonimato de los sujetos encuestados
- b. El respeto y consideración
- c. No hubo prejujuamiento.
- d. Citas de textos y documentos revisados y consultados.

e. No se realizará manipulación de los resultados.

III. Resultados

3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Desarrollo del liderazgo

Tabla 7

Desarrollo del liderazgo desde la percepción de los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Nivel de desarrollo	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	13.4%
Moderado	66	68%
Alto	18	18.6%
Total	97	100%

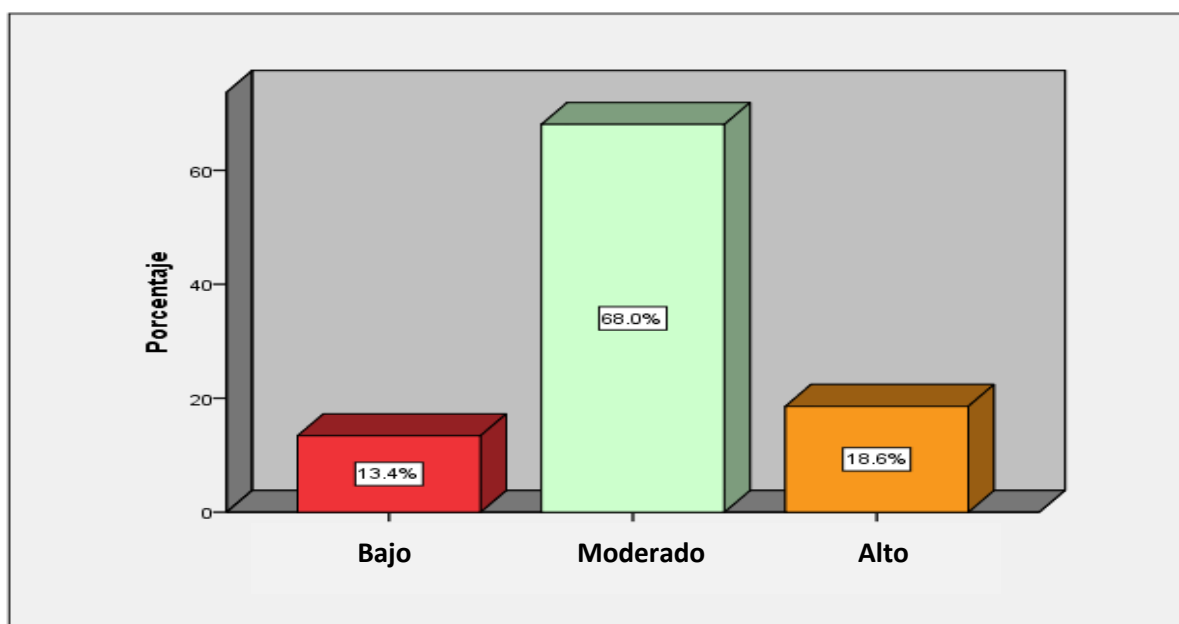


Figura 1. Desarrollo del liderazgo.

Con respecto a la variable desarrollo del liderazgo de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se observó que el 68% de los docentes manifiestan que el desarrollo del liderazgo es de regular desarrollo, el 18.5% de los docentes indican que el desarrollo del liderazgo es de buen desarrollo y un 13.4% de los docentes señalan que el desarrollo del liderazgo es de mal desarrollo. Es decir, la mayoría intenta de fomentar un cambio positivo en bien de la institución, pero hay docentes que se opone a ese cambio.

Tabla 8
Desarrollo de las características del desarrollo de liderazgo transformacional desde la percepción de los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017

Nivel de desarrollo	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	12.4%
Moderado	35	36.1%
Alto	50	51.5%
Total	97	100%

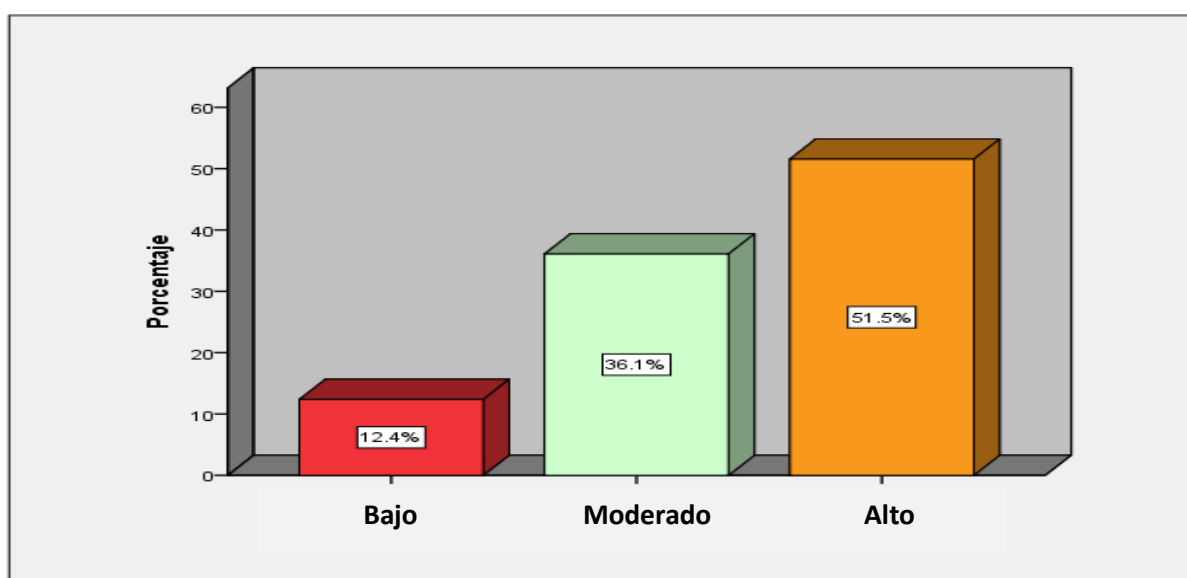


Figura 2. Percepción del desarrollo de características del liderazgo transformacional.

Con respecto a la dimensión liderazgo transformacional de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se percibió que el 51.5% de los docentes manifiestan que la característica del liderazgo transformacional es de buen desarrollo, el 36.1% de los docentes indican que es regular desarrollo y un 12.4% de los docentes manifiestan que el liderazgo transformacional es de mal desarrollo. Es decir, la mayoría cuenta con unas estrategias efectivas de acompañamiento basadas en relaciones de confianza del líder hacia sus seguidores, busca promover el desarrollo de capacidades de cada trabajador.

Tabla 9
Desarrollo de las características del desarrollo de liderazgo transaccional desde la percepción de los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017

Nivel de desarrollo	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	10.3%
Moderado	62	63.9%
Alto	25	25.8%
Total	97	100%

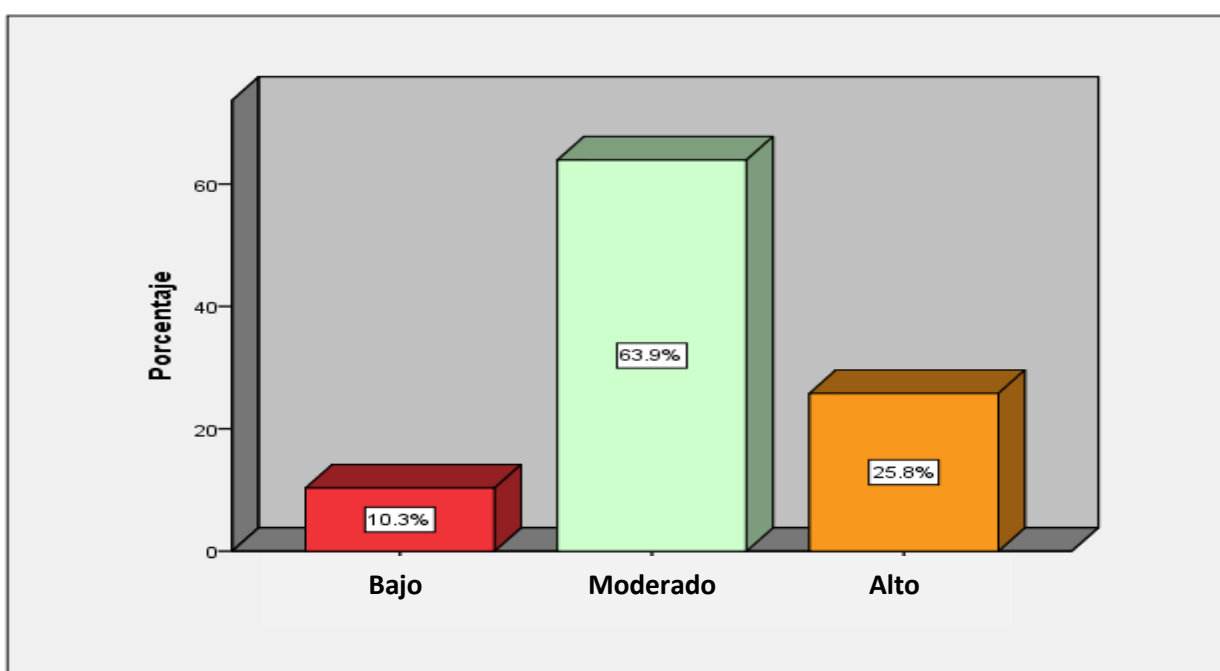


Figura 3 . Percepción del desarrollo de características del liderazgo transaccional.

Con respecto a la dimensión liderazgo transaccional de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se percibió que el 63.9% de los docentes manifiestan que el liderazgo transaccional es de regular desarrollo, el 25.8% de los docentes indican que el liderazgo transaccional es de buen desarrollo y un 10.3% de los docentes manifiestan que el liderazgo transaccional es de mal desarrollo. Es decir, la mayoría crea interrelaciones sobre la base de la recompensa como incentivo para el trabajo.

Tabla 10

Desarrollo de las características del desarrollo de liderazgo Laissez faire desde la percepción de los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017

Nivel de desarrollo	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	23	23.7%
Moderado	55	56.7%
Alto	19	19.6%
Total	97	100%

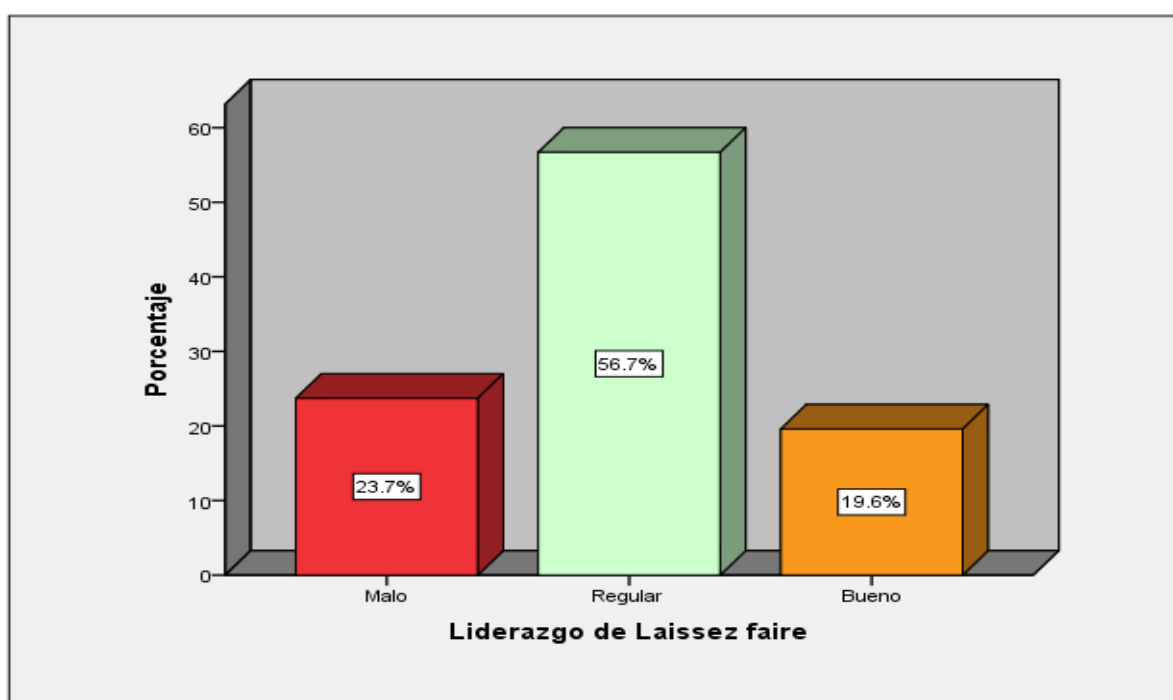


Figura 4. Percepción del desarrollo de características del liderazgo Laissez faire.

Con respecto a la dimensión liderazgo Laissez faire de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se percibió que el 56.7% de los docentes mencionan que las características del liderazgo Laissez faire son de regular desarrollo, el 23.7% de los docentes indican que son de mal desarrollo y un 19.6% de los docentes manifiestan que son de buen desarrollo. Es decir, la mayoría evita tomar decisiones, sin pedir autorización, se considera como informal.

Tabla 11
Niveles del desempeño de los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	8	8.2%
Moderadamente adecuado	53	54.6%
Adecuado	36	37.1%
Total	97	100%

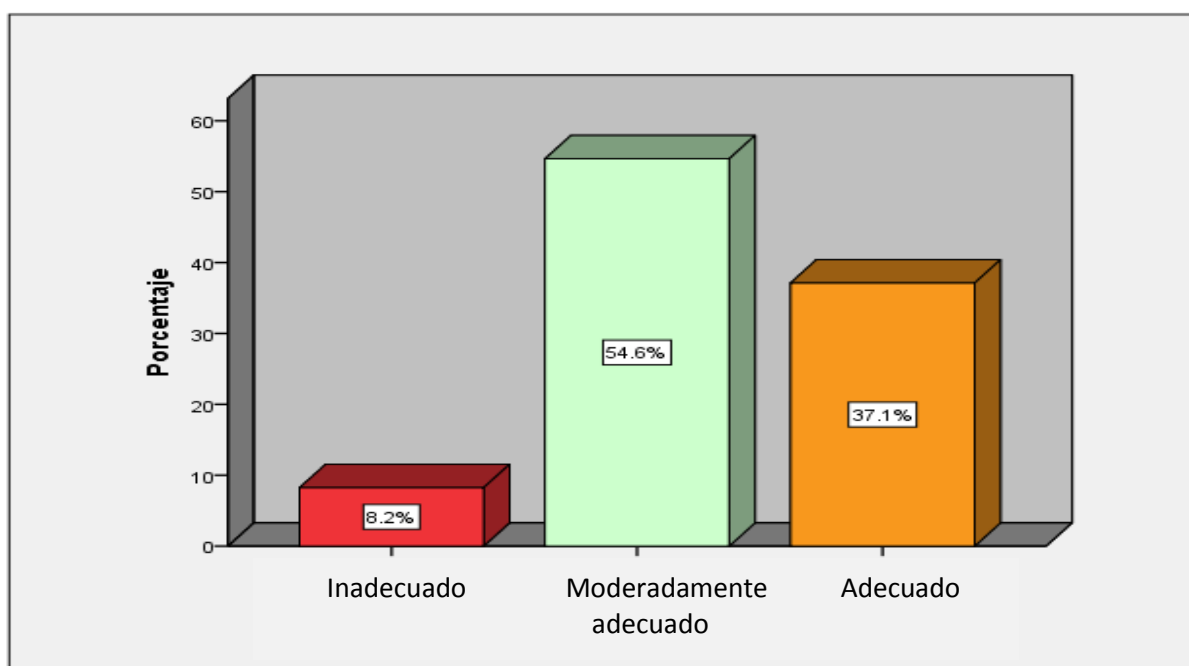


Figura 5. Niveles de desempeño docente

Con respecto a la variable desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se visualizó que el 54.6% de los docentes se ubican en nivel moderadamente adecuado, el 37.1% de los docentes se encuentran en su desempeño con un nivel adecuado y un 8.2% de los docentes se ubican en el nivel inadecuado.

Tabla 12
Manejo de las capacidades pedagógicas en los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	9	9.3%
Moderadamente adecuado	30	30.9%
Adecuado	58	59.8%
Total	97	100%

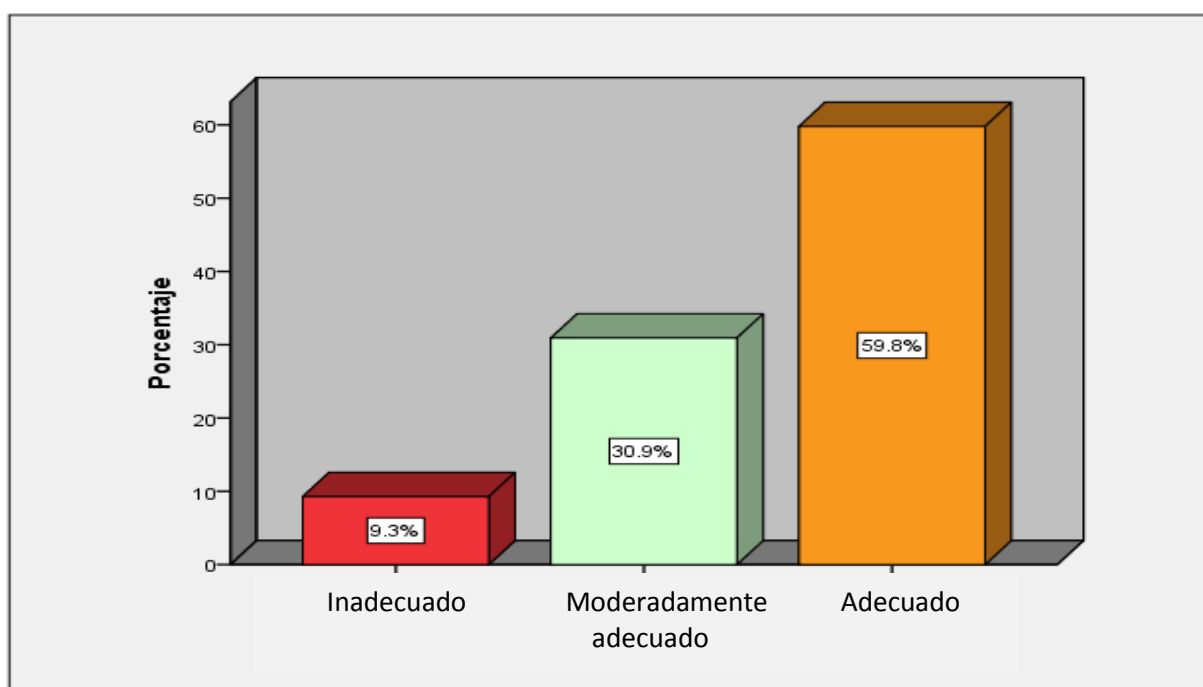


Figura 6. Percepción de la dimensión capacidades pedagógicas.

Con respecto a la dimensión capacidades pedagógicas de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se visualizó que el 59.8% de los docentes su desempeño es adecuado, el 30.9% de los docentes su desempeño se ubica en el nivel moderadamente adecuado y un 9.3% de los docentes su desempeño se encuentra en el nivel inadecuado.

Tabla 13
Manejo de la emocionalidad en los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	8	8.2%
Moderadamente adecuado	35	36.1%
Adecuado	54	55.7%
Total	97	100%

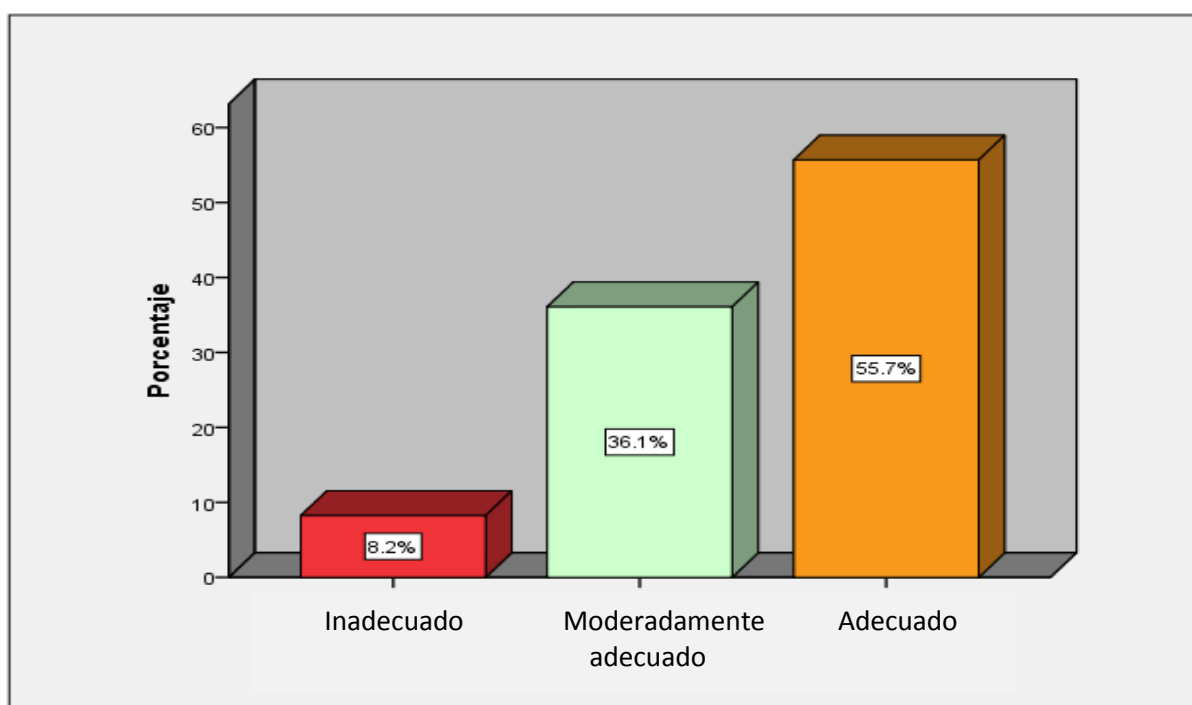


Figura 7. Manejo de la dimensión emocionalidad.

Con respecto a la dimensión emocionalidad de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se percibió que el 55.7% de los docentes su desempeño es adecuado, el 36.1% de los docentes su desempeño se ubica en moderadamente adecuado y 8.2% de los docentes su desempeño se ubica en Inadecuado.

Tabla 14
Manejo de la responsabilidad en los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	13	13.4
Moderadamente adecuado	63	64.9%
Adecuado	21	21.6%
Total	97	100%

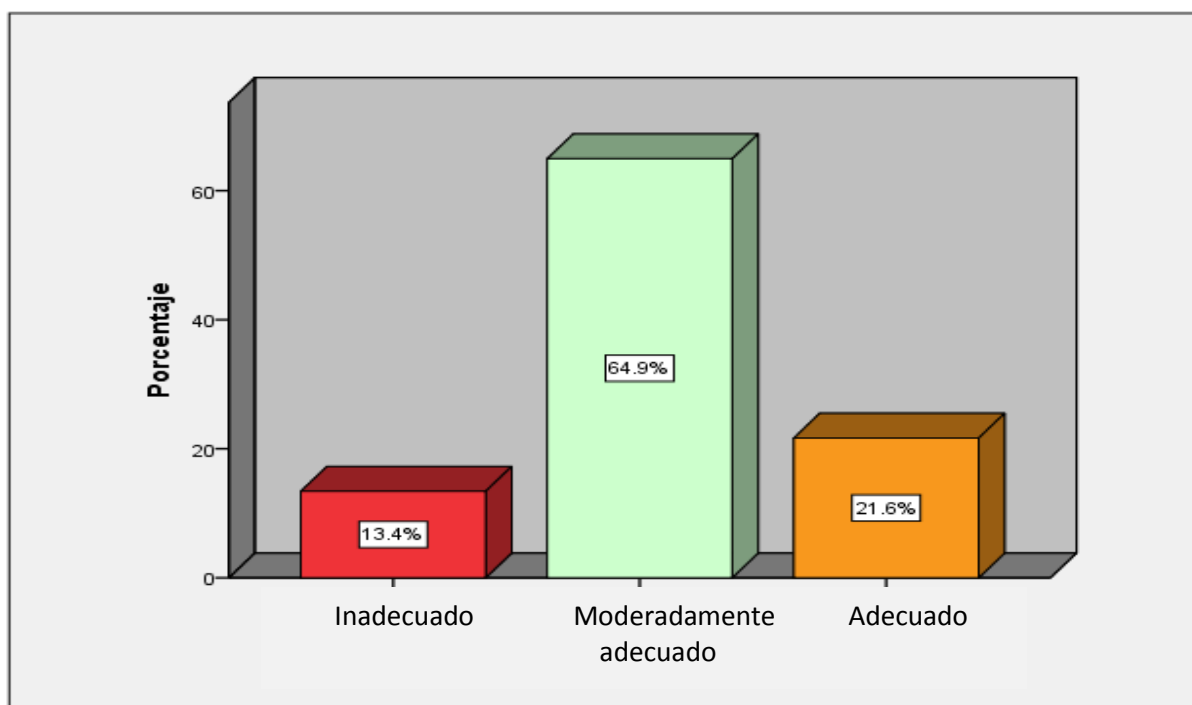


Figura 8. Manejo de la dimensión responsabilidad laboral

Con respecto a la dimensión responsabilidad laboral de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se percibió que el 64.9% de los docentes su desempeño es moderadamente adecuado, el 21.6% de los docentes su desempeño se ubica en un nivel adecuado y el 13.4% de los docentes su desempeño se ubica en inadecuado.

Tabla 15
Manejo de la proactividad en los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	14	14.4%
Moderadamente adecuado	38	39.2%
Adecuado	45	46.4%
Total	97	100%

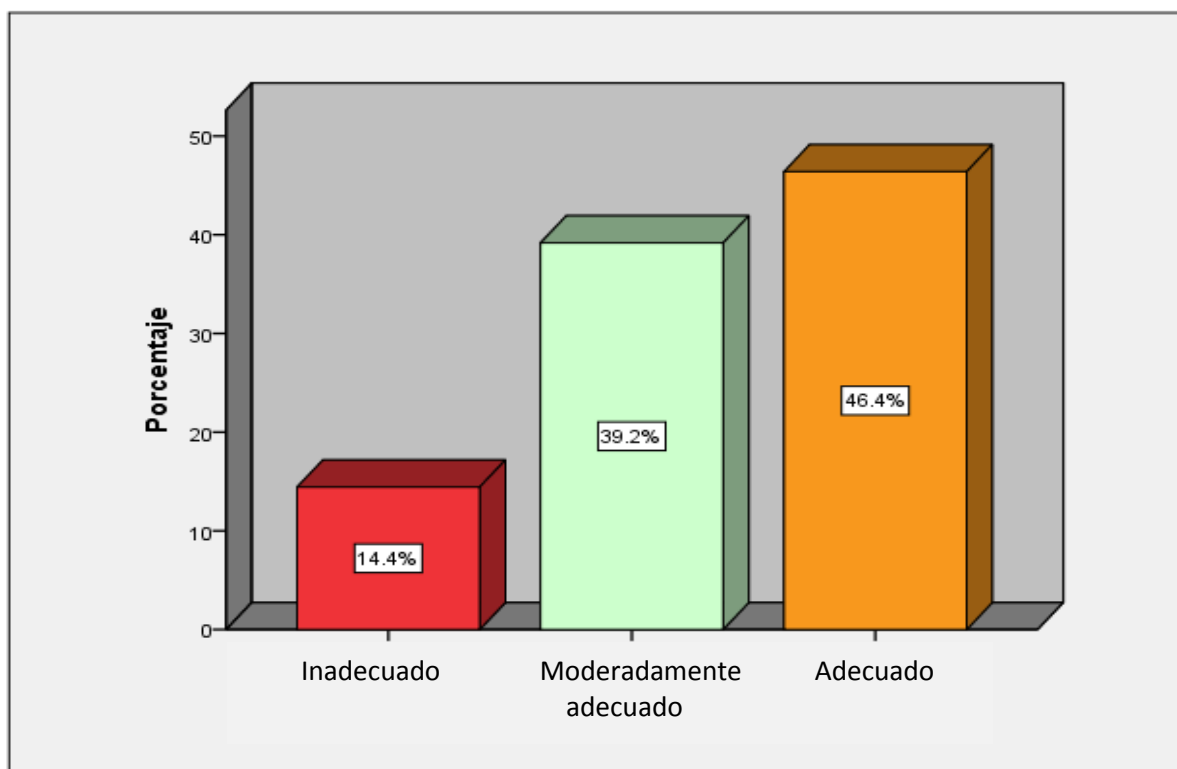


Figura 9. Percepción de la dimensión proactividad

Con respecto a la dimensión proactividad de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se percibió que el 46.4% de los docentes su desempeño es adecuado, el 39.2% de los docentes su desempeño se ubica en un nivel de moderadamente adecuado y el 14.4% de los docentes su desempeño se ubica en inadecuado.

3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

H₀: No existe relación positiva entre el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

H_a: Existe relación positiva entre el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que α , rechazar H₀

El nivel de significación “p” no es menor que α , no rechazar H₀

Tabla 16

Relación según Rho Spearman, entre el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Red N° 2, Lima, 2016.

		Desarrollo del liderazgo	Desempeño docente
	Coeficiente de correlación	1.000	.511**
Desarrollo del liderazgo	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	97	97
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	.511**	1.000
	Desempeño docente	Sig. (bilateral)	.000
	N	97	97

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.511$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H₀) asumiendo que existe relación significativa entre el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Hipótesis Específica 1

H₀: No existe relación positiva entre el desarrollo de características del liderazgo transformacional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

H_a: Existe relación positiva entre el desarrollo de características del liderazgo transformacional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Tabla 17

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las características del liderazgo transformacional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

			Características de Liderazgo transformacional	Desempeño docente
Rho de Spearman	Características del Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1.000	.519**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	97	97
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	.519**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	97	97

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.519$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H₀) asumiendo que existe relación significativa entre las características del liderazgo transformacional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Hipótesis Específica 2

H₀: No existe relación positiva entre las características del liderazgo transaccional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

H_a: Existe relación positiva entre las características del liderazgo transaccional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Tabla 18

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las características del liderazgo transaccional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

		Características de Liderazgo transaccional	Desempeño docente
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.252*
	Sig. (bilateral)	.	.013
	N	97	97
	Coeficiente de correlación	.252*	1.000
	Sig. (bilateral)	.013	.
	N	97	97

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.252$) lo que indica una correlación positiva baja, además el valor de $P = 0,013$ resulta menor al de $\alpha = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H₀) asumiendo que existe relación significativa entre las características del liderazgo transaccional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Hipótesis Específica 3

H₀: No existe relación positiva entre las características del liderazgo Laissez - Faire y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

H_a: Existe relación positiva entre las características del liderazgo Laissez - Faire y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Tabla 19

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre características del liderazgo Laissez - Faire y desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

		Características de Liderazgo Laissez faire	Desempeño docente
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.017
	Liderazgo de Laissez faire		
	Sig. (bilateral)	.	.870
	N	97	97
	Coeficiente de correlación	.017	1.000
	Desempeño docente		
	Sig. (bilateral)	.870	.
	N	97	97

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.017$) lo que indica una correlación positiva muy baja, además el valor de $P = 0,870$ resulta mayor al de $\alpha = 0,05$ y en consecuencia la relación no es significativa al 95% y se acepta la hipótesis nula (H₀) asumiendo que no existe relación positiva entre las características del liderazgo Laissez - Faire y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

IV. Discusión

En la presente investigación se halló que el coeficiente de correlación fue estadísticamente significativo entre las características del desarrollo de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, siendo el valor de 0.511; en consecuencia, es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. Hay una semejanza con la de Morales (2013), llegando a verificar que existe una correlación estadísticamente significativa ($p \text{ valor} = 0.021 < 0.05$) entre el desempeño docente y el liderazgo de los directores en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Ventanilla de la Región Callao. Lo que se corroboró con la teoría de Bass y Avolio (1995) quien definió que: Es un desarrollo de liderazgo que fomenta un cambio valioso y positivo con los trabajadores de la organización. Es por ello por lo que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía (p. 78). Stoner y otros (1993) mencionó que: “Son los diferentes patrones de conductas que desarrollan los líderes durante el proceso de influencia y dirección de los trabajadores, sostienen que la función del liderazgo tiende a expresarse en dos desarrollos diferentes”. (p. 34).

En la hipótesis específica 1, se estableció mediante el coeficiente de correlación relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, siendo el p valor de 0.519; en consecuencia, es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. Hay una coincidencia con la investigación de Cervera (2012) cuyo objetivo fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional, los instrumentos que se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. La muestra estuvo constituida por 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos, a quienes se les aplicó los instrumentos indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho

de Spearman. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional. También en la teoría de Bass y Avolio (1995) se manifestó que: Los líderes ejercen un liderazgo en los diferentes momentos de la tarea educativa, siempre y cuando asuman la responsabilidad de lo que esto implica. Hablaríamos de una responsabilidad social de carácter formativo y de una realidad contingente: “el aprendizaje organizacional” como medio para el desarrollo de la organización. Todo este proceso utilizaría un instrumento consistente: “el Liderazgo Transformacional (p. 59).

Hipótesis específica 2, se estableció mediante el coeficiente de correlación relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transaccional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, siendo el p valor de 0.252; en consecuencia, es una correlación positiva baja; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. Hay una semejanza con la de Reyes (2012) los resultados la no correlación entre los aspectos estudiados y se concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más. Se incluye un análisis descriptivo comparativo con los aspectos sociodemográficos considerados, tales como edad, género, estado civil, tiempo de servicios, área de enseñanza y otros. Asimismo, la teoría de Bass y Avolio (1995) precisó que:

El liderazgo transaccional crea interrelaciones sobre la base de la recompensa como incentivo para el trabajo. Sin embargo, el liderazgo transformacional tiene otra perspectiva porque se basa en la confianza y las obligaciones asumidas por los seguidores. Por otro lado, se afirma que entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional como complementarias. Diversos investigadores aseveran que el liderazgo transformacional eleva a los líderes quienes ayudan a sus seguidores a un alto nivel de funcionamiento en la organización (p. 79).

Hipótesis específica 3, no se estableció mediante el coeficiente de correlación que existiera relación estadísticamente significativa entre el liderazgo Laissez - Faire y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, siendo el p valor de 0.017; en consecuencia, es una correlación positiva muy baja; a su vez no existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. Hay una coincidencia con la de Cahuas (2012) los resultados de la investigación demuestran ausencia de relación directa y estadísticamente significativa. Contrariamente se da una relación ínfima negativa: -0,076 (desarrollos de liderazgo y servicio educativo); de los desarrollos: autoritario/dictatorial (-0,008), democrático (-0,092), carismático (0,056), transformacional (-0,102) y transaccional (0,026) con el servicio educativo. Un buen servicio educativo, en la mayoría de los casos, no está en directa relación con los desarrollos de liderazgo que se da en un nivel medio. También en la teoría de Bass y Avolio (1995) se precisó que: “Es opuesto al liderazgo transformacional, es decir Laissez-Faire evita tomar posición definida en la dirección de los colaboradores asemejándose a una anarquía informal donde cada idea surgente es beneficiosa en los procesos de interrelación de la institución”.

V. Conclusiones

- Primera: En la investigación se determinó que entre el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima, la relación es positivamente moderada y significativa, según el valor 0.511 que toma r ; en consecuencia, se aceptó que la hipótesis de investigación fue válida.
- Segunda: En la investigación se determinó que entre las características del desarrollo del liderazgo transformacional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, de Lima, una relación positivamente moderada y significativa, según el valor 0.519 que toma r ; en consecuencia, se aceptó que la hipótesis de investigación fue válida.
- Tercera: En la investigación se determinó que entre las características del desarrollo del liderazgo transaccional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, de Lima, una relación positivamente baja y significativa, según el valor 0.252 que toma r ; en consecuencia, se aceptó que la hipótesis de investigación fue válida.
- Cuarta: En la investigación se determinó que entre las características del desarrollo del liderazgo Laissez faire y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, de Lima, no existió relación, según el valor 0.870 que toma el p valor; en consecuencia, se consideró que la hipótesis de investigación no fue válida.

VI. Recomendaciones

Primero. Fomentar entre los docentes la importancia del desarrollo del liderazgo y el desempeño docente en la Institución Educativa Públicas Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

Segundo. El director de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, debe tomar como una experiencia exitosa la presente investigación y hacer el efecto multiplicador a todos los docentes del plantel.

Tercero. Fomentar talleres relacionados al desarrollo del liderazgo y el desempeño docente a los docentes de la Institución educativa.

Cuarto. Realizar investigaciones futuras sobre la relación de las variables que se presentan como modelo. Además, es preciso realizar las investigaciones en otras instituciones educativas similares de la Región.

Quinto. Al considerarse al director como un factor clave para la mejora de la calidad educativa se debe priorizar su formación en capacidades de desarrollo del liderazgo como las que se sugieren en la presente investigación.

VII. Referencias

- Asencio, E. (2003). *La dinamización del proceso de enseñanza-aprendizaje de las ciencias*. Universidad Pedagógica "Félix Varela".
- Asencio, A. (2007). Clima institucional y desempeño docente en el instituto superior tecnológico Simón Bolívar del callao. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. La Cantuta. Tesis de maestría, Lima, Perú.
- Ávila, A. (2012). Tesis de Pregrado. Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería de los Recursos Naturales y del Ambiente, Universidad del Valle, Colombia. Bedoya, M., Co.
- Bass, B. y Avolio, B. (1995). *Mejorar la efectividad organizacional a través del liderazgo transformacional*. Nueva York: Sage Publications.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación para administración y economía. Bogotá: Prentice Hall.
- Bretel, L. (2002). *Sistema de evaluación de desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial*. Madrid.
- Cahuas, J. (2012). *Desarrollos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N.º 21009 de la unidad de gestión educativa local N.º 10, Huaral 2011*Cahuas. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima Perú.
- Cardona, P. (2000). *Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. Editorial Trilla. Colombia.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Indagación científica* (cuarta ed.). Lima: Editorial San Marcos.

- Cervera, M. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima Perú.
- Consuelo, M. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. República Bolivariana de Venezuela- Maracaibo. (Tesis de maestría).
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*: México: Mc Graw Hill.
- Díaz, H. (2009). Carrera Pública Magisterial. Desafíos para el gobierno y los docentes. Recuperado el 08 de mayo del 2010, de http://tarea.org.pe/modulos/Boletin/revistas/Tarea_72/Tarea72_Hugo-Diaz.pdf.
- Fernández, J. (2007). *Manual de Políticas y Legislación Educativas*. Editorial Síntesis Educación. Madrid.
- García, E. (1997). *Como mejorar las competencias de los docentes*. Barcelona: Vulcano.
- García, E. y Rodríguez, H. (2005). *Los métodos de enseñanza*. México DF: Trillas.
- Gallegos A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- Gutiérrez, M. (1999). *El liderazgo Transformacional en el Docente Universitario*. Revista Virtual de educación Superior Vol. 1 N 1. Panamá.
- Gutiérrez, P. (2002). *Concepción factorial del desempeño docente y calidad Educativa*. Ed. Anarca. Madrid.

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la indagación*. México: Mc Graw Hill Editores.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la indagación*. México: Mc Graw Hill Editores.
- Hevia, A. (2001). Reflexiones Metodológicas y Epistemológicas sobre las Ciencias Sociales, Editorial Tropikos, Caracas.
- Hogan, T. (2004). Pruebas psicológicas una introducción práctica. D.F., México: Manual Moderno.
- Judge, T. y Piccolo, R. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity". *Journal of Applied Psychology*. Vol.89, No. 5, 755-768.
- Ley N° 28044 (2003). Ley General de Educación.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*. Deusto. Bilbao.
- Lussier, R. (2002) *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*, 2ª edición, México D.F.: Cengage Learning.
- Marco del Buen Desempeño Docente (2012), Ministerio de Educación del Perú. Versión corregida y aprobada de la R.M. N° 057-2012-ED.
- Marveya Elvia y Pérez Villalobos (2002). Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje. México DF: trillas. Pág. 125 (B. Publica de Lima) 371.102 M26.
- Maureira, O. (2004). *El liderazgo: factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2(1).

Méndez, C. (1995): *Política Social y Trabajo Social*, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Ministerio de Educación del Perú (2008). Nueva carrera pública magisterial. Ley N° 29062. Recuperado el 10 de agosto del 2010, de http://ciberdocencia.gob.pe/archivos/CPM_doctrab.pdf.

Ministerio de Educación del Perú (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios. Documento de trabajo*. Lima.

Monja, M. (2012). *Desempeño Docente educa. Desde la perspectiva del desempeño docente*. Perú.

Morales, E. (2013). *Relación entre el Liderazgo en los directores y el desempeño docente en las instituciones Educativas Públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla – Callao*. (Tesis de maestría).

Montenegro, I. (2003). *Evaluación de desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. Cooperativa Editorial Magisterio, Bogotá.

Münch, G. (2004). *Fundamentos de administración*. 5ª edición. Editorial Trillas. México, D.F.

Orellana, O. (2003). *Enseñanza y Aprendizaje*. Lima: San Marcos. 1era edición.

Palomino, P. (2005). Tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. En: *Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, 2009, no 5, p. 1-16.

Pérez, J. (2002). *El Liderazgo y la Gerencia*. Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia.

- Quispe, P. (2012). *Relación entre el desarrollo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima Perú.
- Reeves, M. (2012). *Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social. Tesis para optar el grado de magister en gestión y políticas públicas.* . Santiago: Universidad de Chile.
- Reyes, G. (2012). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza, Vol. 14 N° 2, pp. 253-267 Colombia:* Universidad de la Sabana.
- Robbins, P y Coulter, M. (2013). *Administración.* México D.F.: Prentice Hall.
- Rojas (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la Región Metropolitana, en la Universidad de Chile.* (Tesis maestría).
- Sánchez C, y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la indagación científica.* Lima: San Marcos.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo.* Barcelona-España: Plaza & Janes.
- Silva A, Tueros R, Gihua A & Aylas, M. (2004). *Camino a un liderazgo educacional.* Editorial Coper. Universidad Enrique Guzmán y Valle. Lima Perú.
- Solórzano, J. (2007). (1a.ed.). *El Portal de Paradigmas para organizaciones competitivas.* Lima: Fondo Editorial UNMSM Tomo: I-III

Stoner, J., Freeman, D., Gilbert, Jr. (1993). *Administración*. Editorial Pearson Educación. México.

Tamayo, M. (2012). *El proceso de la Investigación científica* (Quinta ed.). México: Limusa.

Thieme, L. (2013). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. El caso de Chile.

Valdés, H. (2004). *¿Cómo evaluar? Ponencia presentada por Cuba en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*, Ciudad de México, México.

Valdez, H. (2009). *El Desempeño del Maestro y su Evaluación*. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Libertad.

Anexos

Certificados de validez

Del instrumento para establecer el desarrollo del liderazgo

Nº	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión: Liderazgo transformacional								
1	El director tiene confianza, en las decisiones que toman los docentes.	✓		✓		✓		
2	El director considera que en su centro educativo es respetado por su buen criterio.	✓		✓		✓		
3	Usted tiene plena confianza en sus directivos.	✓		✓		✓		
4	Los directivos confían en su capacidad para superar cualquier obstáculo.	✓		✓		✓		
5	El director anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas, busca alcanzar consensos con los docentes.	✓		✓		✓		
6	El director anima a desarrollar el trabajo, dejando tomar cada vez más responsabilidades.	✓		✓		✓		
7	Los directivos tratan de ver los problemas como una oportunidad para aprender.	✓		✓		✓		
8	El director hace pensar sobre viejos problemas de una forma nueva.	✓		✓		✓		
9	Los directivos impulsan la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.	✓		✓		✓		
10	Los directivos piden que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.	✓		✓		✓		
11	Los directivos conocen las nuevas formas de enfocar los problemas que ante les resultan desconcertantes.	✓		✓		✓		
12	Los directivos dan charlas motivacionales para que se sientan más comprometidos en el trabajo.	✓		✓		✓		
13	Los directivos potencian mediante resoluciones su motivación para alcanzar el éxito.	✓		✓		✓		
14	Los directivos desarrollan nuevas estrategias para inspirarlo a seguir desarrollándose como profesional.	✓		✓		✓		
15	Los directivos se preocupan de apoyar a aquellos docentes que necesitan.	✓		✓		✓		
16	Los directivos centran su atención en los casos en lo	✓		✓		✓		
que no se consigue alcanzar las metas esperadas.								
17	Los directivos están dispuestos a instruirles y enseñar siempre cuando lo necesito.	✓		✓		✓		
Dimensión: Liderazgo transaccional								
18	Usted apoya en diferentes actividades de la institución a cambio de recibir su apoyo de los directivos.	✓		✓		✓		
19	Usted está seguro que exista un fuerte acuerdo entre los que se espera que hagan y lo que puede obtener de mí por su esfuerzo.	✓		✓		✓		
20	Siempre lo que crean necesario, pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.	✓		✓		✓		
21	Los directivos informan que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado.	✓		✓		✓		
22	El director trata de que obtenga lo que desea a cambio de su colaboración.	✓		✓		✓		
23	El director no trata de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.	✓		✓		✓		
24	El director evita de involucrarse en su trabajo.	✓		✓		✓		
25	El director demuestra creer firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	✓		✓		✓		
26	El directivo evita intervenir, excepto cuando no se consigue los objetivos.	✓		✓		✓		
27	El director no trata de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	✓		✓		✓		
28	El director les deja que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, sino me parece necesario introducir algún cambio.	✓		✓		✓		
Dimensión: Liderazgo de Laissez faire								
29	Usted se siente que su presencia tiene poco efecto en su rendimiento.	✓		✓		✓		
30	Usted comenta a los directivos donde se sitúa en algunas ocasiones.	✓		✓		✓		
31	Los directivos evitan de tomar decisiones.	✓		✓		✓		
32	Los directivos son difíciles de ubicarlos cuando surge un problema.	✓		✓		✓		
33	Evito decirles a los directivos cómo se tienen que hacer las cosas.	✓		✓		✓		
34	Es probable que los directivos estén ausentes cuando se les necesita.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Dicentra Salinas Fortunato* DNI: *06813515*

Especialidad del validador: *Doctor en Ciencias de la Educación*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

... 6 de 05 del 2017

Dr. Fortunato Dicentra Salinas
Docente Universitario

Firma del Experto Informante.

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El director tiene confianza, en las decisiones que toman los docentes.	✓		✓		✓		
2	El director considera que en su centro educativo es respetado por su buen criterio.	✓		✓		✓		
3	Usted tiene plena confianza en sus directivos.	✓		✓		✓		
4	Los directivos confían en su capacidad para superar cualquier obstáculo.	✓		✓		✓		
5	El director anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas, busca alcanzar consensos con los docentes.	✓		✓		✓		
6	El director anima a desarrollar el trabajo, dejando tomar cada vez más responsabilidades.	✓		✓		✓		
7	Los directivos tratan de ver los problemas como una oportunidad para aprender.	✓		✓		✓		
8	El director hace pensar sobre viejos problemas de una forma nueva.	✓		✓		✓		
9	Los directivos impulsan la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.	✓		✓		✓		
10	Los directivos piden que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.	✓		✓		✓		
11	Los directivos conocen las nuevas formas de enfocar los problemas que ante les resultan desconcertantes.	✓		✓		✓		
12	Los directivos dan charlas motivacionales para que se sientan más comprometidos en el trabajo.	✓		✓		✓		
13	Los directivos potencian mediante resoluciones su motivación para alcanzar el éxito	✓		✓		✓		
14	Los directivos desarrollan nuevas estrategias para inspirarlo a seguir desarrollándose como profesional.	✓		✓		✓		
15	Los directivos se preocupan de apoyar a aquellos docentes que necesitan.	✓		✓		✓		
16	Los directivos centran su atención en los casos en lo	✓		✓		✓		

17	que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	✓		✓		✓		
17	Los directivos están dispuestos a instruirles y enseñar siempre cuando lo necesito.	✓		✓		✓		
Dimensión: Liderazgo transaccional		Si	No	Si	No	Si	No	
18	Usted apoya en diferentes actividades de la institución a cambio de recibir su apoyo de los directivos.	✓		✓		✓		
19	Usted está seguro que exista un fuerte acuerdo entre los que se espera que hagan y lo que puede obtener de mí por su esfuerzo.	✓		✓		✓		
20	Siempre lo que crean necesario, pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.	✓		✓		✓		
21	Los directivos informan que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado.	✓		✓		✓		
22	El director trata de que obtenga lo que desea a cambio de su colaboración.	✓		✓		✓		
23	El director no trata de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.	✓		✓		✓		
24	El director evita de involucrarse en su trabajo.	✓		✓		✓		
25	El director demuestra creer firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	✓		✓		✓		
26	El directivo evita intervenir, excepto cuando no se consigue los objetivos.	✓		✓		✓		
27	El director no trata de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	✓		✓		✓		
28	El director les deja que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, sino me parece necesario introducir algún cambio.	✓		✓		✓		
Dimensión: Liderazgo de Laissez faire		Si	No	Si	No	Si	No	
29	Usted se siente que su presencia tiene poco efecto en su rendimiento.	✓		✓		✓		
30	Usted comenta a los directivos donde se sitúa en algunas ocasiones.	✓		✓		✓		
31	Los directivos evitan de tomar decisiones.	✓		✓		✓		
32	Los directivos son difíciles de ubicarlos cuando surge un problema.	✓		✓		✓		
33	Evito decirles a los directivos cómo se tienen que hacer las cosas.	✓		✓		✓		
34	Es probable que los directivos estén ausentes cuando se les necesita.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [U] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Virginia Asunción Corral Urbano DNI: 31683051

Especialidad del validador: Mgtr. Orientación Educativa

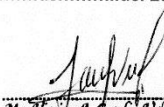
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

...5 de 5... del 20.17


Mg. Virginia A. Corral Urbano
Docente Universitario

Firma del Experto Informante.

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Dimensión: Liderazgo transformacional							
1	El director tiene confianza, en las decisiones que toman los docentes.	✓		✓		✓		
2	El director considera que en su centro educativo es respetado por su buen criterio.	✓		✓		✓		
3	Usted tiene plena confianza en sus directivos.	✓		✓		✓		
4	Los directivos confían en su capacidad para superar cualquier obstáculo.	✓		✓		✓		
5	El director anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas, busca alcanzar consensos con los docentes.	✓		✓		✓		
6	El director anima a desarrollar el trabajo, dejando tomar cada vez más responsabilidades.	✓		✓		✓		
7	Los directivos tratan de ver los problemas como una oportunidad para aprender.	✓		✓		✓		
8	El director hace pensar sobre viejos problemas de una forma nueva.	✓		✓		✓		
9	Los directivos impulsan la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.	✓		✓		✓		
10	Los directivos piden que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.	✓		✓		✓		
11	Los directivos conocen las nuevas formas de enfocar los problemas que ante les resultan desconcertantes.	✓		✓		✓		
12	Los directivos dan charlas motivacionales para que se sientan más comprometidos en el trabajo.	✓		✓		✓		
13	Los directivos potencian mediante resoluciones su motivación para alcanzar el éxito.	✓		✓		✓		
14	Los directivos desarrollan nuevas estrategias para inspirarlo a seguir desarrollándose como profesional.	✓		✓		✓		
15	Los directivos se preocupan de apoyar a aquellos docentes que necesitan.	✓		✓		✓		
16	Los directivos centran su atención en los casos en lo	✓		✓		✓		
	que no se consigue alcanzar las metas esperadas.							
17	Los directivos están dispuestos a instruirles y enseñar siempre cuando lo necesitan.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Liderazgo transaccional							
18	Usted apoya en diferentes actividades de la institución a cambio de recibir su apoyo de los directivos.	✓		✓		✓		
19	Usted está seguro que exista un fuerte acuerdo entre los que se espera que hagan y lo que puede obtener de mí por su esfuerzo.	✓		✓		✓		
20	Siempre lo que crean necesario, pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.	✓		✓		✓		
21	Los directivos informan que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado.	✓		✓		✓		
22	El director trata de que obtenga lo que desea a cambio de su colaboración.	✓		✓		✓		
23	El director no trata de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.	✓		✓		✓		
24	El director evita de involucrarse en su trabajo.	✓		✓		✓		
25	El director demuestra creer firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	✓		✓		✓		
26	El directivo evita intervenir, excepto cuando no se consigue los objetivos.	✓		✓		✓		
27	El director no trata de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	✓		✓		✓		
28	El director les deja que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, sino me parece necesario introducir algún cambio.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Liderazgo de Laissez faire							
29	Usted se siente que su presencia tiene poco efecto en su rendimiento.	✓		✓		✓		
30	Usted comenta a los directivos donde se sitúa en algunas ocasiones.	✓		✓		✓		
31	Los directivos evitan de tomar decisiones.	✓		✓		✓		
32	Los directivos son difíciles de ubicarlos cuando surge un problema.	✓		✓		✓		
33	Evito decirles a los directivos cómo se tienen que hacer las cosas.	✓		✓		✓		
34	Es probable que los directivos estén ausentes cuando se les necesita.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Dennis Jaramillo Ostos* DNI: *10754319*

Especialidad del validador: *Metodólogo*

05 de Mayo del 2017

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Dennis Jaramillo Ostos
 CATEDRÁTICO UNIVERSITARIO

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DE DOCENTE

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: Capacidades Pedagógicas							
1	El docente tiene dominio de la especialidad que enseña	✓		✓		✓		
2	El docente organiza el contenido de sus clases y lo presenta en forma clara lógica e imaginativa	✓		✓		✓		
3	El docente se preocupa por las necesidades de aprendizaje de sus alumnos	✓		✓		✓		
4	El docente relaciona sus clases con otras áreas del conocimiento.	✓		✓		✓		
5	El docente utiliza métodos y estrategias adecuadas para una enseñanza efectiva.	✓		✓		✓		
6	El docente motiva la participación activa y el respeto mutuo entre mis alumnos.	✓		✓		✓		
7	El docente valora el esfuerzo de cada estudiante sin comparar su avance con el del grupo.	✓		✓		✓		
8	El docente considera los indicadores propuestos para evaluar.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Emocionalidad							
9	El docente conoce y respeta mis diferencias y las de otro.	✓		✓		✓		
10	El docente demuestra su confianza y autoestima.	✓		✓		✓		
11	El docente expresa sus opiniones por más que otros no están de acuerdo conmigo.	✓		✓		✓		
12	El docente es capaz de expresar sus sentimientos en el momento oportuno.	✓		✓		✓		
13	El docente es capaz de resolver los problemas que se me presentan.	✓		✓		✓		
14	En la Institución Educativa los estudiantes se sienten agradecidos de sus docentes porque colaboran con lo que les solicitan.	✓		✓		✓		
15	El docente trata a sus estudiantes con transparencia y equidad.	✓		✓		✓		

Dimensión: Responsabilidad laboral		Si	No	Si	No	Si	No
16	El docente demuestra puntualidad para promover y ampliar el interés del estudiante en la asignatura	✓		✓		✓	
17	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo.	✓		✓		✓	
18	El docente llega antes que los alumnos a mi salón de clase.	✓		✓		✓	
19	El docente cumple a cabalidad sus actividades pedagógicas dentro del salón de clases.	✓		✓		✓	
20	El docente acude a las comisiones de trabajo encargadas por mi institución.	✓		✓		✓	
21	El docente colabora con los demás cuando es preciso.	✓		✓		✓	
22	El docente colabora gratuitamente en horas adicionales con mi institución.	✓		✓		✓	
23	La Institución Educativa cuenta con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo.	✓		✓		✓	
24	En la Institución Educativa los docentes conocen perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo.	✓		✓		✓	
Dimensión: Proactividad		Si	No	Si	No	Si	No
25	El docente es el primero en anticiparme para acciones pedagógicas.	✓		✓		✓	
26	El docente considera que puede resolver problemas importantes proyectándose al futuro.	✓		✓		✓	
27	El docente está dispuesto a ocupar tiempo en actualizar mis conocimientos sobre algún aspecto de su profesión.	✓		✓		✓	
28	El docente se preocupa por realizar proyectos de innovación para el futuro.	✓		✓		✓	
29	El docente valora y reconoce sus errores porque le dan la oportunidad de superarlos	✓		✓		✓	
30	El docente cumple con sus labores demostrando eficiencia y eficacia.	✓		✓		✓	
31	El docente ha realizado como mínimo una publicación relacionada con mi quehacer docente.	✓		✓		✓	
32	El docente tiene el éxito profesional no significa nada sino me permite ser una mejor persona.	✓		✓		✓	
33	El docente produce satisfacción la adquisición de nuevos conocimientos.	✓		✓		✓	
34	El docente siempre se da el tiempo para evaluar las consecuencias de mis acciones	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Diertra Salinas Fortunato*

DNI: *06813515*

Especialidad del validador: *Doctor en Ciencias de la Educación*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

...6...de...95...del 20...17

Diertra Salinas Fortunato
Dr. Fortunato Diertra Salinas
Docente Universitario

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DE DOCENTE

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: Capacidades Pedagógicas							
1	El docente tiene dominio de la especialidad que enseña	✓		✓		✓		
2	El docente organiza el contenido de sus clases y lo presenta en forma clara lógica e imaginativa	✓		✓		✓		
3	El docente se preocupa por las necesidades de aprendizaje de sus alumnos	✓		✓		✓		
4	El docente relaciona sus clases con otras áreas del conocimiento.	✓		✓		✓		
5	El docente utiliza métodos y estrategias adecuadas para una enseñanza efectiva.	✓		✓		✓		
6	El docente motiva la participación activa y el respeto mutuo entre mis alumnos.	✓		✓		✓		
7	El docente valora el esfuerzo de cada estudiante sin comparar su avance con el del grupo.	✓		✓		✓		
8	El docente considera los indicadores propuestos para evaluar.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Emocionalidad							
9	El docente conoce y respeta mis diferencias y las de otro.	✓		✓		✓		
10	El docente demuestra su confianza y autoestima.	✓		✓		✓		
11	El docente expresa sus opiniones por más que otros no están de acuerdo conmigo.	✓		✓		✓		
12	El docente es capaz de expresar sus sentimientos en el momento oportuno.	✓		✓		✓		
13	El docente es capaz de resolver los problemas que se me presentan.	✓		✓		✓		
14	En la Institución Educativa los estudiantes se sienten agradecidos de sus docentes porque colaboran con lo que les solicitan.	✓		✓		✓		
15	El docente trata a sus estudiantes con transparencia y equidad.	✓		✓		✓		

Dimensión: Responsabilidad laboral		Si	No	Si	No	Si	No
16	El docente demuestra puntualidad para promover y ampliar el interés del estudiante en la asignatura	✓		✓		✓	
17	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo.	✓		✓		✓	
18	El docente llega antes que los alumnos a mi salón de clase.	✓		✓		✓	
19	El docente cumple a cabalidad sus actividades pedagógicas dentro del salón de clases.	✓		✓		✓	
20	El docente acude a las comisiones de trabajo encargadas por mi institución.	✓		✓		✓	
21	El docente colabora con los demás cuando es preciso.	✓		✓		✓	
22	El docente colabora gratuitamente en horas adicionales con mi institución.	✓		✓		✓	
23	La Institución Educativa cuenta con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo.	✓		✓		✓	
24	En la Institución Educativa los docentes conocen perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo.	✓		✓		✓	
Dimensión: Proactividad		Si	No	Si	No	Si	No
25	El docente es el primero en anticiparme para acciones pedagógicas.	✓		✓		✓	
26	El docente considera que puede resolver problemas importantes proyectándose al futuro.	✓		✓		✓	
27	El docente está dispuesto a ocupar tiempo en actualizar mis conocimientos sobre algún aspecto de su profesión.	✓		✓		✓	
28	El docente se preocupa por realizar proyectos de innovación para el futuro.	✓		✓		✓	
29	El docente valora y reconoce sus errores porque le dan la oportunidad de superarlos	✓		✓		✓	
30	El docente cumple con sus labores demostrando eficiencia y eficacia.	✓		✓		✓	
31	El docente ha realizado como mínimo una publicación relacionada con mi quehacer docente.	✓		✓		✓	
32	El docente tiene el éxito profesional no significa nada sino me permite ser una mejor persona.	✓		✓		✓	
33	El docente produce satisfacción la adquisición de nuevos conocimientos.	✓		✓		✓	
34	El docente siempre se da el tiempo para evaluar las consecuencias de mis acciones	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Virginia Asunción Cavafé Urbano* DNI: *31623051*

Especialidad del validador: *Mgtr. Orientación Educativa*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

...5 de 5 del 2017

Virginia A. Cavafé Urbano
Mg. Virginia A. Cavafé Urbano
Docente Universitario

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DE DOCENTE

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: Capacidades Pedagógicas							
1	El docente tiene dominio de la especialidad que enseña	✓		✓		✓		
2	El docente organiza el contenido de sus clases y lo presenta en forma clara lógica e imaginativa	✓		✓		✓		
3	El docente se preocupa por las necesidades de aprendizaje de sus alumnos	✓		✓		✓		
4	El docente relaciona sus clases con otras áreas del conocimiento.	✓		✓		✓		
5	El docente utiliza métodos y estrategias adecuadas para una enseñanza efectiva.	✓		✓		✓		
6	El docente motiva la participación activa y el respeto mutuo entre mis alumnos.	✓		✓		✓		
7	El docente valora el esfuerzo de cada estudiante sin comparar su avance con el del grupo.	✓		✓		✓		
8	El docente considera los indicadores propuestos para evaluar.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Emocionalidad							
9	El docente conoce y respeta mis diferencias y las de otro.	✓		✓		✓		
10	El docente demuestra su confianza y autoestima.	✓		✓		✓		
11	El docente expresa sus opiniones por más que otros no están de acuerdo conmigo.	✓		✓		✓		
12	El docente es capaz de expresar sus sentimientos en el momento oportuno.	✓		✓		✓		
13	El docente es capaz de resolver los problemas que se me presentan.	✓		✓		✓		
14	En la Institución Educativa los estudiantes se sienten agradecidos de sus docentes porque colaboran con lo que les solicitan.	✓		✓		✓		
15	El docente trata a sus estudiantes con transparencia y equidad.	✓		✓		✓		

Dimensión: Responsabilidad laboral		Si	No	Si	No	Si	No
16	El docente demuestra puntualidad para promover y ampliar el interés del estudiante en la asignatura	✓		✓		✓	
17	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo.	✓		✓		✓	
18	El docente llega antes que los alumnos a mi salón de clase.	✓		✓		✓	
19	El docente cumple a cabalidad sus actividades pedagógicas dentro del salón de clases.	✓		✓		✓	
20	El docente acude a las comisiones de trabajo encargadas por mi institución.	✓		✓		✓	
21	El docente colabora con los demás cuando es preciso.	✓		✓		✓	
22	El docente colabora gratuitamente en horas adicionales con mi institución.	✓		✓		✓	
23	La Institución Educativa cuenta con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo.	✓		✓		✓	
24	En la Institución Educativa los docentes conocen perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo.	✓		✓		✓	
Dimensión: Proactividad		Si	No	Si	No	Si	No
25	El docente es el primero en anticiparme para acciones pedagógicas.	✓		✓		✓	
26	El docente considera que puede resolver problemas importantes proyectándose al futuro.	✓		✓		✓	
27	El docente está dispuesto a ocupar tiempo en actualizar mis conocimientos sobre algún aspecto de su profesión.	✓		✓		✓	
28	El docente se preocupa por realizar proyectos de innovación para el futuro.	✓		✓		✓	
29	El docente valora y reconoce sus errores porque le dan la oportunidad de superarlos	✓		✓		✓	
30	El docente cumple con sus labores demostrando eficiencia y eficacia.	✓		✓		✓	
31	El docente ha realizado como mínimo una publicación relacionada con mi quehacer docente.	✓		✓		✓	
32	El docente tiene el éxito profesional no significa nada sino me permite ser una mejor persona.	✓		✓		✓	
33	El docente produce satisfacción la adquisición de nuevos conocimientos.	✓		✓		✓	
34	El docente siempre se da el tiempo para evaluar las consecuencias de mis acciones						

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dennis Jaramillo Ostos DNI: 10754317

Especialidad del validador: Metodologo

05 de MAYO del 2017

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos
CATEDRÁTICO UNIVERSITARIO

Firma del Experto Informante.

Escala para determinar Desarrollos de Liderazgo

Presentación: Estimados docentes, se está realizando una escala que contiene diversas preguntas que deseamos que contesten con toda sinceridad, no se preocupen por las respuestas que nadie se enterará, porque la presente prueba es anónima. Muchas gracias por su colaboración que es muy valiosa.

Datos generales:

Grado y Sección: _____ Edad: _____ Sexo: (F) o (M)

INSTRUCCIONES: Lee cada pregunta con mucha atención y luego **marca** con una **X** tu respuesta en los recuadros indicados teniendo en consideración lo siguiente.

Dónde:

1. Nunca; 2. Muy raras veces; 3. A veces; 4. Casi siempre; 5. Siempre

Nº	DIMENSIONES / ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	Dimensión: Liderazgo transformacional					
1	El director tiene confianza, en las decisiones que toman los docentes.					
2	El director considera que en su centro educativo es respetado por su buen criterio.					
3	Usted tiene plena confianza en sus directivos.					
4	Los directivos confían en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					
5	El director anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas, busca alcanzar consensos con los docentes.					
6	El director anima a desarrollar el trabajo, dejando tomar cada vez más responsabilidades.					
7	Los directivos tratan de ver los problemas como una oportunidad para aprender.					
8	El director hace pensar sobre viejos problemas de una forma nueva.					
9	Los directivos impulsan la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					
10	Los directivos piden que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
11	Los directivos conocen las nuevas formas de enfocar los problemas que ante les resultan desconcertantes.					
12	Los directivos dan charlas motivacionales para que se sientan más comprometidos en el trabajo.					
13	Los directivos potencian mediante resoluciones su motivación para alcanzar el éxito.					

14	Los directivos desarrollan nuevas estrategias para inspirarlo a seguir desarrollándose como profesional.					
15	Los directivos se preocupan de apoyar a aquellos docentes que necesitan.					
16	Los directivos centran su atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
17	Los directivos están dispuestos a instruirles y enseñar siempre cuando lo necesito.					
	Dimensión: Liderazgo transaccional	1	2	3	4	5
18	Usted apoya en diferentes actividades de la institución a cambio de recibir su apoyo de los directivos.					
19	Usted está seguro que exista un fuerte acuerdo entre los que se espera que hagan y lo que puede obtener de mí por su esfuerzo.					
20	Siempre lo que crean necesario, pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
21	Los directivos informan que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado.					
22	El director trata de que obtenga lo que deseo a cambio de mi esfuerzo.					
23	El director no trata de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
24	El director evita de involucrarse en su trabajo.					
25	El director demuestra creer firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
26	El directivo evita intervenir, excepto cuando no se consigue los objetivos.					
27	El director no trata de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
28	El director les deja que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, sino me parece necesario introducir algún cambio.					
	Dimensión: Liderazgo de Laissez faire	1	2	3	4	5
29	Usted se siente que su presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
30	Usted comenta a los directivos donde se sitúa en algunas ocasiones.					
31	Los directivos evitan de tomar decisiones.					
32	Los directivos son difíciles de ubicarlos cuando surge un problema.					
33	Evito decirles a los directivos cómo se tienen que hacer las cosas.					
34	Es probable que los directivos estén ausentes cuando se les necesita.					

Escala para medir el desempeño de docente

Presentación: Estimado director, se está realizando una investigación sobre el desempeño docente, esta escala contiene diversas preguntas que deseamos que contesten con toda sinceridad, no se preocupen por las respuestas que nadie se enterará, porque la presente prueba es anónima. Muchas gracias por su colaboración que es muy valiosa.

Datos generales:

Grado y Sección: _____ Edad: _____ Sexo: (F) o (M)

INSTRUCCIONES: Lee cada pregunta con mucha atención y luego **marca** con una **X** tu respuesta en los recuadros indicados teniendo en consideración lo siguiente.

Dónde:

1. Nunca; 2. Muy raras veces; 3. A veces; 4. Casi siempre; 5. Siempre

Nº	DIMENSIONES / ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	Dimensión: Capacidades Pedagógicas					
1	El docente tiene dominio de la especialidad que enseña.					
2	El docente organiza el contenido de sus clases y lo presenta en forma clara lógica e imaginativa.					
3	El docente se preocupa por las necesidades de aprendizaje de sus alumnos.					
4	El docente relaciona sus clases con otras áreas del conocimiento.					
5	El docente utiliza métodos y estrategias adecuadas para una enseñanza efectiva.					
6	El docente motiva la participación activa y el respeto mutuo entre mis alumnos.					
7	El docente valora el esfuerzo de cada estudiante sin comparar su avance con el del grupo.					
8	El docente considera los indicadores propuestos para evaluar.					
	Dimensión: Emocionalidad	1	2	3	4	5
9	El docente conoce y respeta mis diferencias y las de otro.					
10	El docente demuestra su confianza y autoestima.					
11	El docente expresa sus opiniones por más que otros no están de acuerdo conmigo.					
12	El docente es capaz de expresar sus sentimientos en el momento oportuno.					
13	El docente es capaz de resolver los problemas que se me presentan.					
14	En la Institución Educativa los estudiantes se sienten agradecidos de sus docentes porque colaboran con lo que les solicitan.					

15	El docente trata a sus estudiantes con transparencia y equidad.					
	Dimensión: Responsabilidad laboral	1	2	3	4	5
16	El docente demuestra puntualidad para promover y ampliar el interés del estudiante en la asignatura					
17	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo.					
18	El docente llega antes que los alumnos a mi salón de clase.					
19	El docente cumple a cabalidad sus actividades pedagógicas dentro del salón de clases.					
20	El docente acude a las comisiones de trabajo encargadas por mi institución.					
21	El docente colabora con los demás cuando es preciso.					
22	El docente colabora gratuitamente en horas adicionales con mi institución.					
23	La Institución Educativa cuenta con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo.					
24	En la Institución Educativa los docentes conocen perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo.					
	Dimensión: Proactividad	1	2	3	4	5
25	El docente es el primero en anticiparme para acciones pedagógicas.					
26	El docente considera que puede resolver problemas importantes proyectándose al futuro.					
27	El docente está dispuesto a ocupar tiempo en actualizar mis conocimientos sobre algún aspecto de su profesión.					
28	El docente se preocupa por realizar proyectos de innovación para el futuro.					
29	El docente valora y reconoce sus errores porque le dan la oportunidad de superarlos					
30	El docente cumple con sus labores demostrando eficiencia y eficacia.					
31	El docente ha realizado como mínimo una publicación relacionada con mi quehacer docente.					
32	El docente tiene el éxito profesional no significa nada sino me permite ser una mejor persona.					
33	El docente produce satisfacción la adquisición de nuevos conocimientos.					
34	El docente siempre se da el tiempo para evaluar las consecuencias de mis acciones					

ESTILO DE LIDERAZGO																																				
Liderazgo transformacional																	Liderazgo transaccional							Liderazgo de Laissez faire												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
1	4	4	4	4	4	4	6	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	5	4	4	4	5	5	5	2	2	5	5	5	5	3	5	1	5	1	1	4	5	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	2	5	5	5	5	1	4	3	3	3	1	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	1	2	1
6	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	
7	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	2	3	2	2	1	1	1	1	1	4	2	2	1	3	1	1	1	3	
9	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	3
10	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	3	3	
11	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	
12	4	5	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2	3	1	4	4	1	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	
13	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	1	1	2	1	
14	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	1	3	4	3	1	1	1	4	1	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	1	3	4	2	3	3	
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	
18	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1
19	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2
20	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	1	1	1	1	1

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.887	34

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	111.1500	202.134	.196	.887
VAR00002	111.1500	198.450	.381	.884
VAR00003	111.2500	195.671	.505	.883
VAR00004	111.3000	199.589	.355	.885
VAR00005	111.0000	201.474	.189	.887
VAR00006	111.4000	193.726	.615	.881
VAR00007	111.3500	191.713	.622	.880
VAR00008	111.5000	193.842	.700	.881
VAR00009	111.5500	197.103	.391	.884
VAR00010	111.5000	196.158	.469	.883
VAR00011	111.6500	193.397	.538	.882
VAR00012	111.8500	197.818	.321	.885
VAR00013	112.0000	196.737	.263	.887
VAR00014	111.7000	201.695	.103	.889
VAR00015	111.2500	201.461	.214	.886
VAR00016	111.6500	197.397	.342	.885
VAR00017	111.4500	204.366	.033	.888
VAR00018	112.3500	189.818	.526	.881
VAR00019	111.8500	194.134	.502	.882
VAR00020	112.2000	181.537	.769	.875
VAR00021	112.2000	178.063	.856	.873
VAR00022	112.9000	185.989	.547	.880
VAR00023	112.6000	194.463	.286	.887
VAR00024	113.1500	184.976	.517	.881
VAR00025	112.8500	178.239	.696	.876
VAR00026	112.6000	186.463	.543	.881
VAR00027	112.7500	186.829	.557	.880
VAR00028	112.7000	182.011	.671	.877
VAR00029	113.5000	204.895	-.026	.892
VAR00030	112.6000	186.042	.583	.880
VAR00031	113.4000	196.147	.260	.887
VAR00032	113.4500	198.576	.212	.887
VAR00033	112.7000	198.958	.195	.888
VAR00034	113.0000	202.105	.052	.892

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.971	34

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	133.1500	506.661	.546	.971
VAR00002	133.2500	496.618	.811	.970
VAR00003	133.4000	493.726	.849	.970
VAR00004	133.6000	493.200	.802	.970
VAR00005	133.6500	493.397	.620	.971
VAR00006	133.3000	497.589	.786	.970
VAR00007	133.5000	496.158	.552	.971
VAR00008	133.7000	482.853	.843	.969
VAR00009	133.4000	496.358	.766	.970
VAR00010	133.3500	500.661	.693	.970
VAR00011	133.4000	502.358	.649	.970
VAR00012	133.4000	502.358	.649	.970
VAR00013	133.4500	501.313	.626	.970
VAR00014	133.3000	505.905	.581	.971
VAR00015	133.4000	498.674	.694	.970
VAR00016	133.5000	488.474	.773	.970
VAR00017	133.4000	498.147	.710	.970
VAR00018	133.3500	499.292	.662	.970
VAR00019	133.5500	489.313	.822	.970
VAR00020	133.5000	489.737	.853	.969
VAR00021	133.4500	490.787	.875	.969
VAR00022	133.7000	492.537	.751	.970
VAR00023	134.1500	496.029	.748	.970
VAR00024	133.8000	493.537	.602	.971
VAR00025	133.6000	486.147	.733	.970
VAR00026	133.6500	490.871	.643	.970
VAR00027	133.8000	483.537	.754	.970
VAR00028	134.0500	475.839	.804	.970
VAR00029	134.0500	483.313	.781	.970
VAR00030	133.8500	475.292	.814	.970
VAR00031	135.5500	491.313	.416	.973
VAR00032	134.0000	473.474	.775	.970
VAR00033	133.8500	485.397	.736	.970
VAR00034	134.0500	480.155	.749	.970

Artículo Científico

1. TÍTULO

Desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Estatal “Nuestra Señora de Guadalupe “Lima, 2017.

2. AUTOR

Hellen Betsy Angeles Pastor

hb83angeles@gmail.com

Estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Lima Norte.

3. RESUMEN

La presente investigación titulada: Desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, tuvo como objetivo general establecer la relación entre el desarrollo del liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima en el 2017.

El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 97 docentes, la muestra fue censo, y el tipo de muestro es no probabilística. La

técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach: (0,887 y 0.971), que demuestra fuerte y alta confiabilidad.

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.511$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Estatal “Nuestra Señora de Guadalupe”

4. PALABRAS CLAVES

Desarrollo del Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Laissez Faire y desempeño docente.

5. ABSTRACT

This research entitled: style of management leadership and teaching performance of the educational institution Our Lady of Guadalupe, Lima, 2017, general objective was to determine the relationship between executive leadership style and the teaching performance of the educational institution our Lady of Guadalupe, Lima, 2017.

The type of research according to their purpose was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. 97 teachers formed the population, sample was census, and the type of sampling is not probabilistic. The technique employed to collect information was survey and data collection instruments

were of questionnaires that were properly validated through expert opinions and determining its reliability through the statistical Cronach's Alpha: (0,887 and 0.971), which shows strong and high reliability.

The test results of Spearman Rho, where the value of the correlation coefficient is ($r = 0.511$) indicating a correlation positive moderate, in addition the value of $P = 0.000$ is less at the $P = 0.05$ and thus the relationship is significant at the 95% and rejecting the null hypothesis (H_0) assuming that there is a significant relationship between executive leadership style and teaching performance of the educational institution Our Lady of Guadalupe, Lima, 2017.

6. KEY WORDS

Leadership, Transformational Teadership, Transactional Leadership, Laissez Faire and teaching performance style.

7. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: Desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Estatal "Nuestra Señora de Guadalupe" Lima,2017.,fue desarrollado en base a una investigación de tipo sustantivo, con un diseño no experimental o correlacional de corte transversal; con un enfoque cuantitativo de nivel explicativo, se ha utilizado el método descriptivo, los mismos que permitieron contrastar las hipótesis a través de un diseño estructurado, teniendo como punto de partida determinar la relación entre el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente.

En cuanto a la Hipótesis General se determinó que existe relación entre el Desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Estatal "Nuestra Señora de Guadalupe" Lima, 2017.,la presente investigación ha sido desarrollado en VII capítulos los cuales son detallados a continuación:

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un apéndice: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación y también se consideran los anexos.

8. METODOLOGÍA

Diseño de investigación

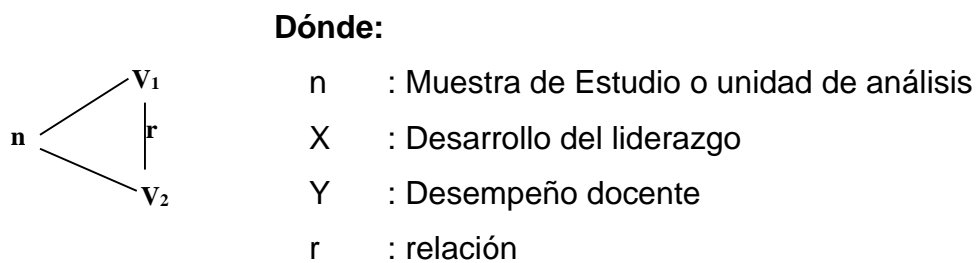
El diseño de la investigación fue no experimental y de corte transversal. De acuerdo con Carrasco (2014) es no experimental “porque no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio, sino que se capta la realidad tal como sucede sin buscar las variaciones de sus características”, para el caso se analizó el desarrollo del liderazgo en el directivo y el nivel de desempeño docente, tal como ocurren en el contexto del estudio, es decir sin alterar las condiciones en las que ocurren estos procesos.

Fue transversal por qué se midieron las variables en un espacio y tiempo único, para Hernández, Fernández y Baptista, (2014, p.155) “...es como tomar una fotografía de algo que sucede”, para el caso se recogió la información necesaria una sola vez durante el 2017 en la IE Nuestra Señora de Guadalupe.

Este diseño es propio de las investigaciones básicas, las que de acuerdo con Carrasco (2014) “es una investigación básica en la medida que busca el contraste de la teoría y a través de una prueba de hipótesis se busca la reafirmación o crecimiento

del conocimiento de las variables analizadas en función al nuevo contexto donde se gesta el estudio”; en este caso se trata de conocer la relación entre el desarrollo del liderazgo del director y el desempeño docente.

Asimismo, las investigaciones alcanzan un nivel; en este estudio el nivel o alcance fue el correlacional, es decir se pretendía establecer las variaciones que ocurren en las variables estudiadas cuando están asociadas. El estudio queda representado por el siguiente esquema:



Técnicas e instrumentos

Técnica

La técnica que se utilizó en la presente investigación fue la encuesta, una técnica basada en preguntas dirigidas a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios que, mediante preguntas efectuadas en forma personal, telefónica o correo permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, etc. de una comunidad determinada. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Instrumentos

Se emplearon como instrumentos dos escalas de opinión, la escala para establecer las características de los distintos tipos de liderazgo y otra escala para analizar el desempeño docente.

9. RESULTADOS

Tabla 1
Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable desarrollo del liderazgo directivo en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	13	13.4%
	Regular	66	68%
	Bueno	18	18.6%
	Total	97	100%

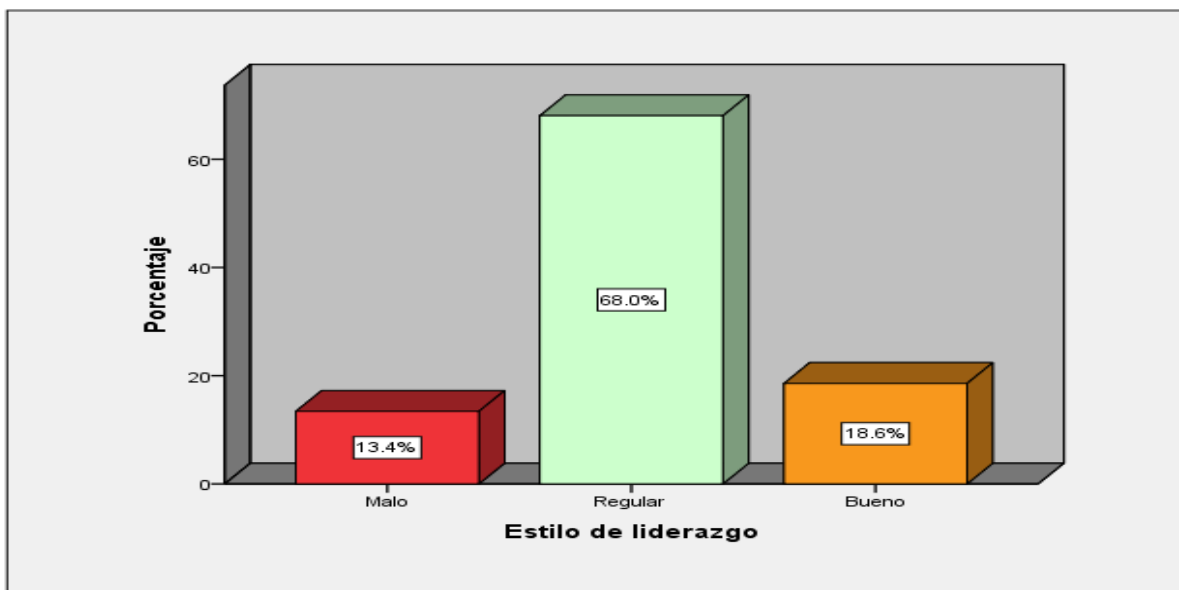


Figura 10. Percepción de la variable desarrollo del liderazgo directivo

Con respecto a la variable desarrollo del liderazgo directivo en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se observó que el 68% de los docentes manifiestan que el desarrollo del liderazgo directivo es regular, el 18.5% de los docentes indican que el liderazgo directivo es bueno y un 13.4% de los docentes

señalan que el desarrollo del liderazgo directivo es malo. Es decir la mayoría intenta de fomentar un cambio positivo en bien de la institución pero hay docentes que se opone a ese cambio.

Tabla 2

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión liderazgo transformacional de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	12	12.4%
	Regular	35	36.1%
	Bueno	50	51.5%
	Total	97	100%

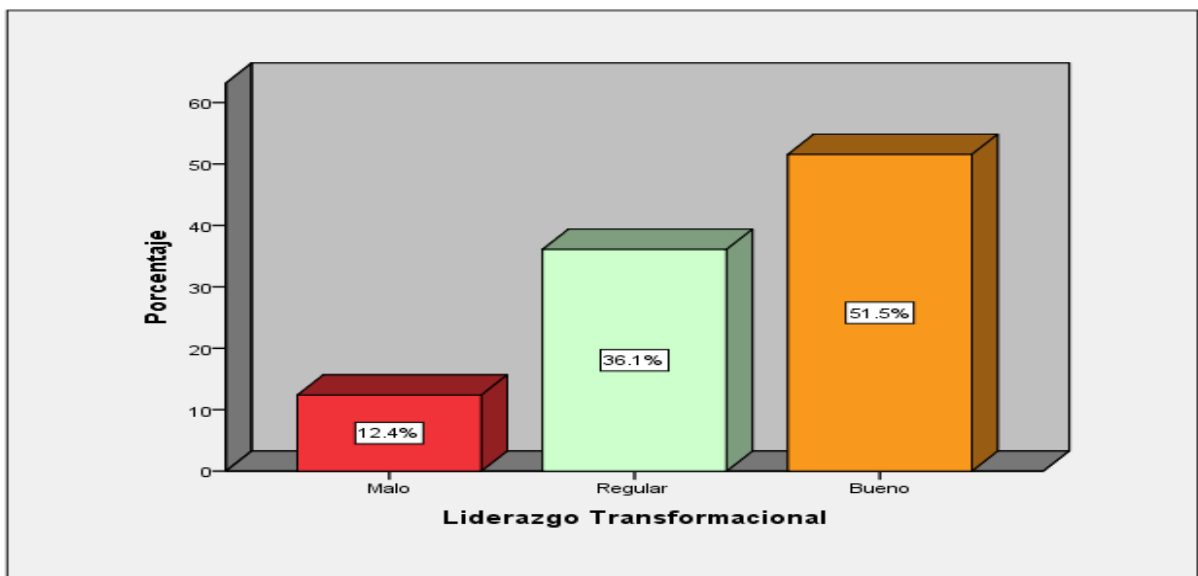


Figura 11. Percepción de la dimensión liderazgo transformacional.

Con respecto a la dimensión liderazgo transformacional de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se percibió que el 51.5% de los docentes manifiestan que el liderazgo transformacional es bueno, el 36.1% de los docentes indican que el liderazgo transformacional es regular y un 12.4% de los docentes manifiestan que el liderazgo transformacional es malo. Es decir la mayoría

cuenta con unas estrategias efectivas de acompañamiento basadas en relaciones de confianza del líder hacia sus seguidores, busca promover el desarrollo de capacidades de cada trabajador.

Tabla 3

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión liderazgo transaccional de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	10	10.3%
	Regular	62	63.9%
	Bueno	25	25.8%
	Total	97	100%

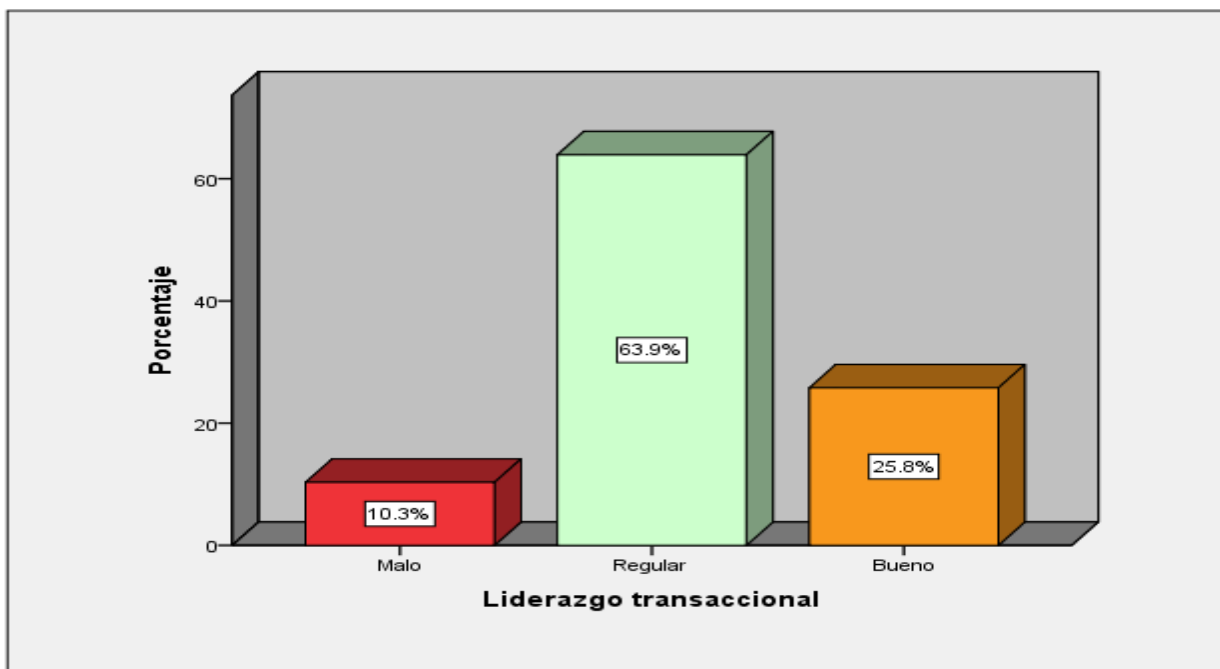


Figura 12. Percepción de la dimensión liderazgo transaccional.

Con respecto a la dimensión liderazgo transaccional de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se percibió que el 63.9% de los docentes manifiestan que el liderazgo transaccionales regular, el 25.8% de los docentes indican

que el liderazgo transaccional es bueno y un 10.3% de los docentes manifiestan que el liderazgo transaccional es malo. Es decir la mayoría crea interrelaciones sobre la base de la recompensa como incentivo para el trabajo.

Tabla 4
Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión liderazgo Laissez faire de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	23	23.7%
	Regular	55	56.7%
	Bueno	19	19.6%
	Total	97	100%

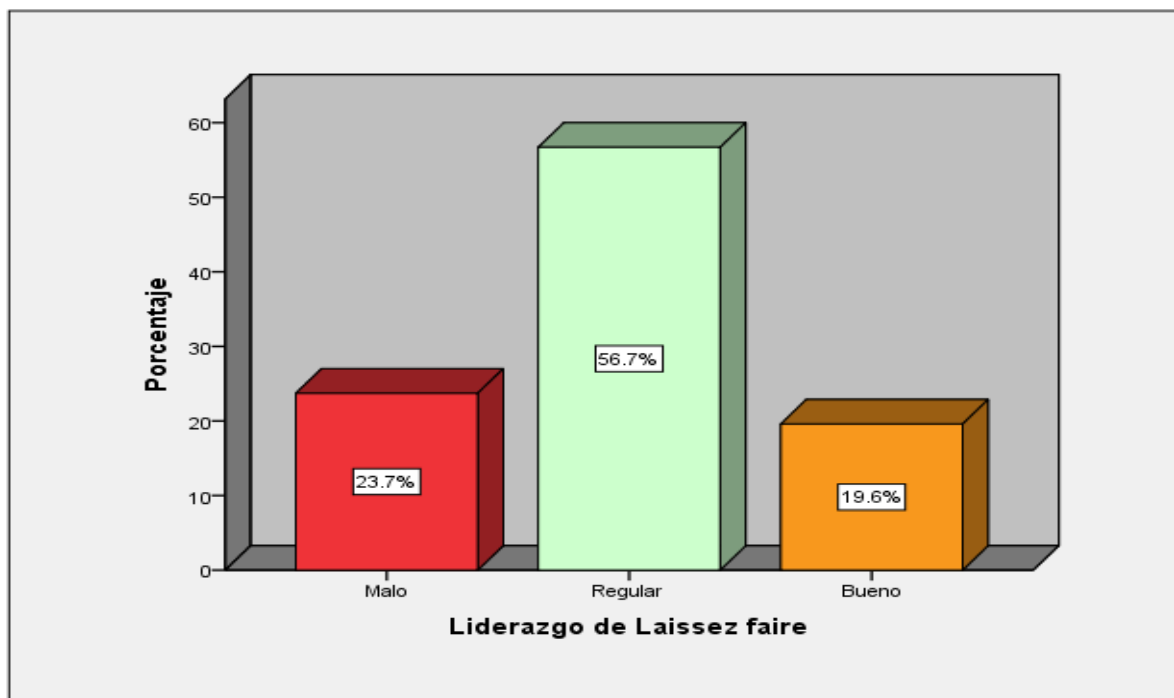


Figura 13. Percepción de la dimensión liderazgo Laissez faire.

Con respecto a la dimensión liderazgo Laissez faire de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se percibió que el 56.7% de los docentes mencionan que el liderazgo Laissez faire es regular, el 23.7% de los docentes indican

que el liderazgo Laissez faire es malo y un 19.6% de los docentes manifiestan que el liderazgo Laissez faire es bueno. Es decir la mayoría evita tomar decisiones, sin pedir autorización, se considera como informal.

Tabla 5
Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable desempeño docente faire de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inicio	8	8.2%
	Proceso	53	54.6%
	Excelente	36	37.1%
	Total	97	100%

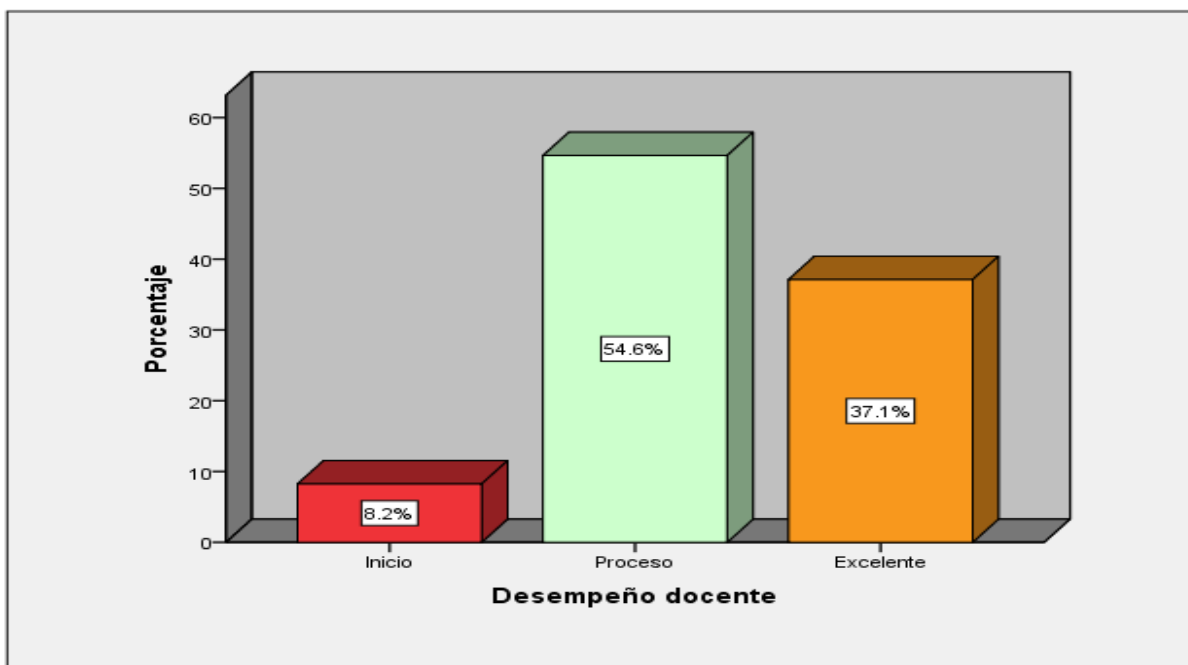


Figura 14. Percepción de la variable desempeño docente

Con respecto a la variable desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se visualizó que el 54.6% de los docentes

se ubican en nivel regular, el 37.1% de los docentes se encuentran en su desempeño con un nivel excelente y un 8.2% de los docentes se ubican en el nivel inicio.

Tabla 6
Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión capacidades pedagógicas de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inicio	9	9.3%
	Proceso	30	30.9%
	Excelente	58	59.8%
	Total	97	100%

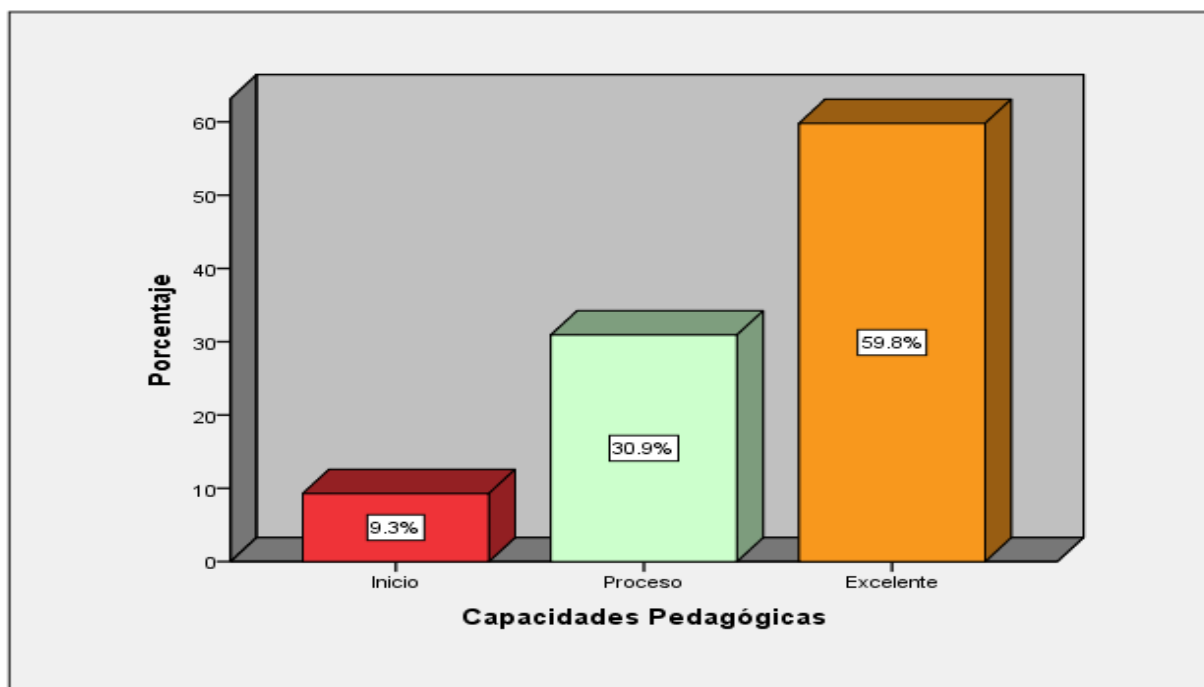


Figura 15. Percepción de la dimensión capacidades pedagógicas.

Con respecto a la dimensión capacidades pedagógicas de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se visualizó que el 59.8% de los docentes su desempeño es excelente, el 30.9% de los docentes su desempeño se

ubica en el nivel proceso y un 9.3% de los docentes su desempeño se encuentra en el nivel inicio.

Tabla 7
Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión emocionalidad de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inicio	8	8.2%
	Proceso	35	36.1%
	Excelente	54	55.7%
	Total	97	100%

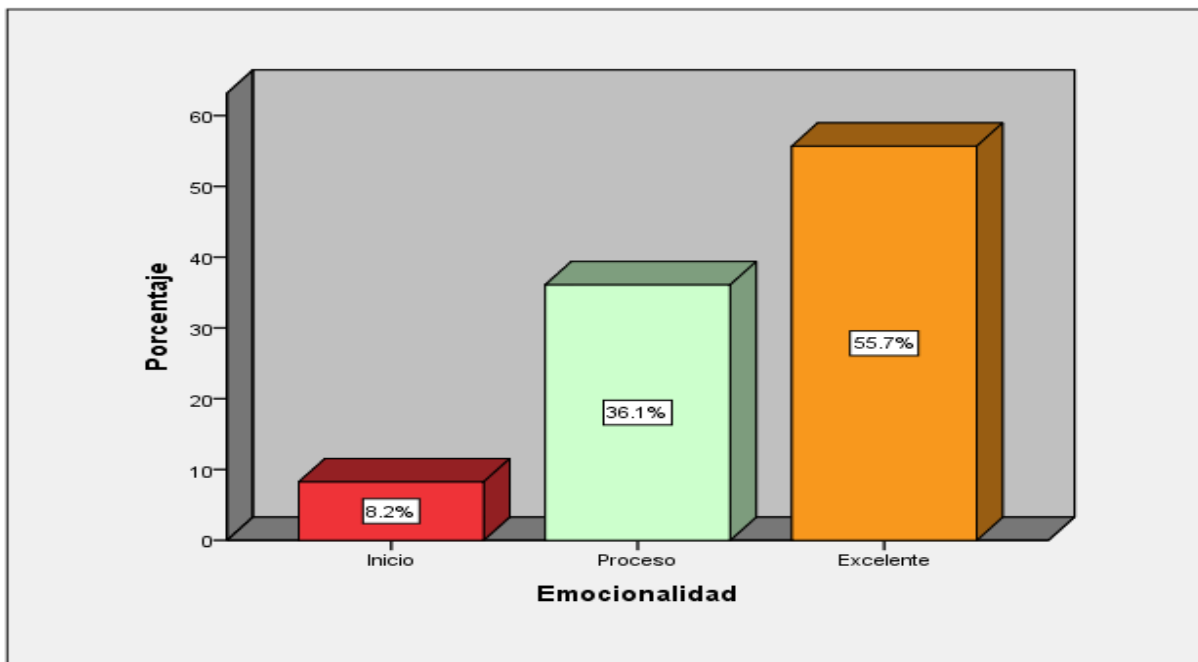


Figura 16. Percepción de la dimensión emocionalidad.

Con respecto a la dimensión emocionalidad de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se percibió que el 55.7% de los docentes su desempeño es excelente, el 36.1% de los docentes su desempeño se ubica en proceso y 8.2% de los docentes su desempeño se ubica en inicio.

Tabla 8

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión responsabilidad laboral de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inicio	13	13.4%
	Proceso	63	64.9%
	Excelente	21	21.6%
	Total	97	100%

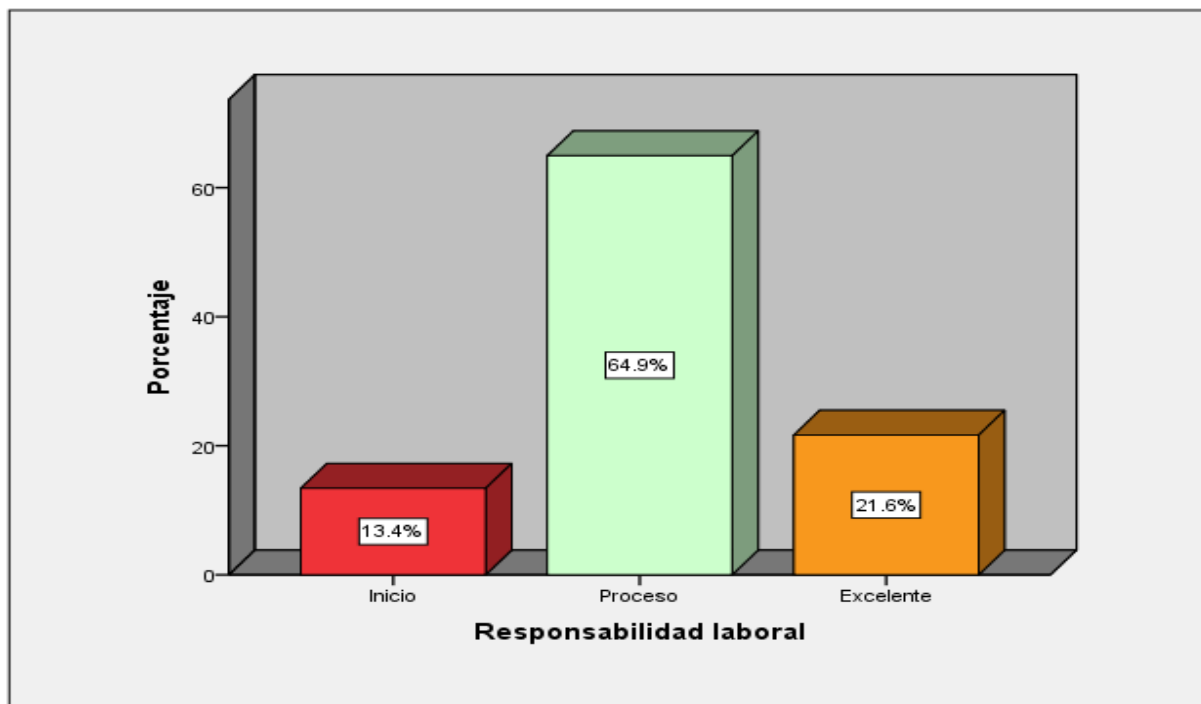


Figura 17. Percepción de la dimensión responsabilidad laboral

Con respecto a la dimensión responsabilidad laboral de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se percibió que el 64.9% de los docentes su desempeño es regular, el 21.6% de los docentes su desempeño se ubica en un nivel excelente y el 13.4% de los docentes su desempeño se ubica en inicio.

Tabla 9
Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión proactividad de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inicio	14	14.4%
	Proceso	38	39.2%
	Excelente	45	46.4%
	Total	97	100%

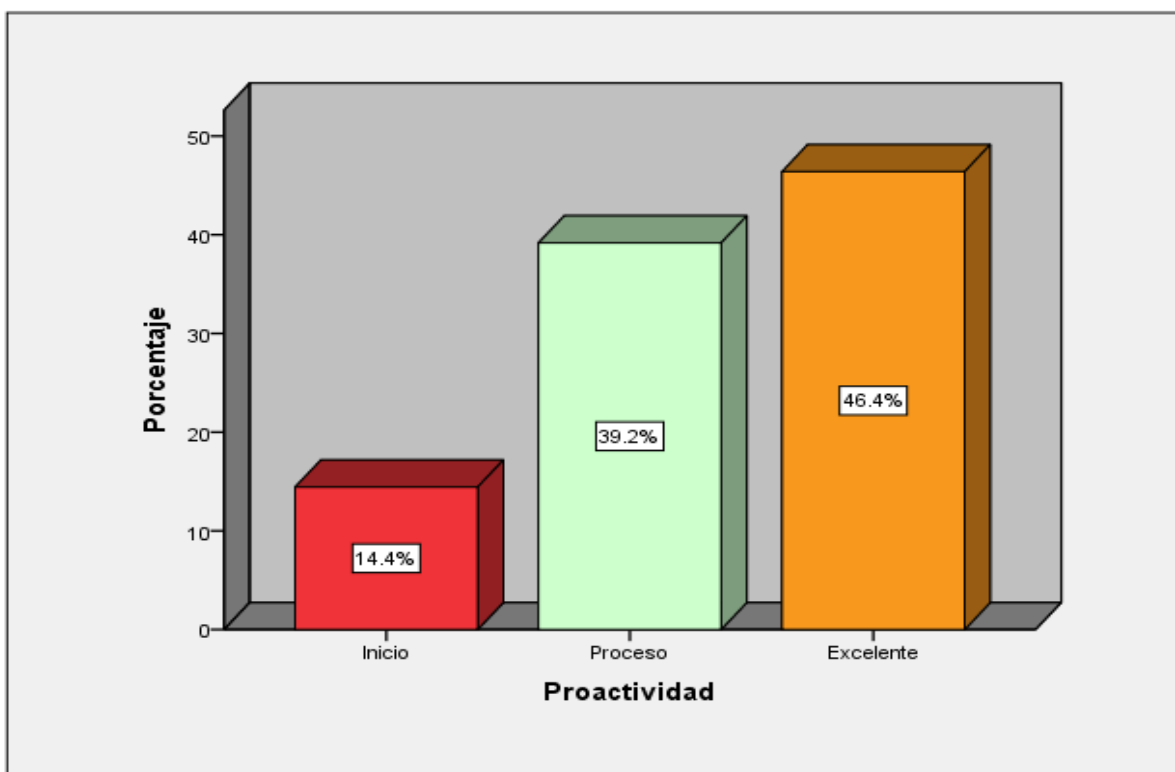


Figura 18. Percepción de la dimensión proactividad

Con respecto a la dimensión proactividad de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, se percibió que el 46.4% de los docentes su desempeño es excelente, el 39.2% de los docentes su desempeño se ubica en un nivel proceso y el 14.4% de los docentes su desempeño se ubica en inicio.

Tabla 10

Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov entre el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Estatal "Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Estilo de liderazgo	.077	97	.000
Desempeño docente	.064	97	.000

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se observa que el resultado obtenido en la prueba de normalidad, nos da un nivel de significación asintótica superior a 0.000; para la primera variable 0.000 y la segunda variable 0.000, en ambos casos menor que 0,05; lo que obliga procesar la prueba de hipótesis mediante el uso de los estadígrafos no paramétricos; es decir, mediante el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

10. DISCUSIÓN

En la presente investigación se arribó que el coeficiente de correlación es estadísticamente significativa entre el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, siendo el valor de 0.511; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. Hay una semejanza con la de Morales (2013) llegando a verificar que existe una correlación estadísticamente significativa ($p_valor = 0.021 < 0.05$) entre el desempeño docente y el liderazgo de los Directores en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Ventanilla de la Región Callao. Sin embargo se apoyó a la teoría de Bass (1998)

quien definió que: Es un estilo de liderazgo que fomenta un cambio valioso y positivo con los trabajadores de la organización.

. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía (p. 78). Stoner y otros (1993) mencionó que: “Son los diferentes patrones de conductas que desarrollan los líderes durante el proceso de influencia y dirección de los trabajadores, sostienen que la función del liderazgo tiende a expresarse en dos estilos diferentes”. (p. 34).

En la hipótesis específica 1, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, siendo el valor de 0.519; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. Hay una coincidencia con la de Cervera (2012) el objetivo fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional, los instrumentos que se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. La muestra estuvo constituida por 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos, a quienes se les aplicó los instrumentos indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho de Spearman. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional. También la teoría Bass (1998) manifestó que: Los líderes ejercen un liderazgo en los diferentes momentos de la tarea educativa, siempre y cuando asuman la responsabilidad de lo que esto implica. Hablaríamos de una responsabilidad social de carácter formativo y de una realidad contingente: “el aprendizaje organizacional” como medio para el desarrollo de la organización. Todo este proceso utilizaría un instrumento consistente: “el Liderazgo Transformacional (p. 59).

Hipótesis específica 2, estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo transaccional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, siendo el valor de 0.252; en consecuencia es una correlación positiva baja; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. Hay una semejanza con la de Reyes (2012) los resultados la no correlación entre los aspectos estudiados y se concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más. Se incluye un análisis descriptivo comparativo con los aspectos sociodemográficos considerados, tales como edad, género, estado civil, tiempo de servicios, área de enseñanza y otros. Asimismo la teoría de Bass (1998) precisó que:

El liderazgo transaccional crea interrelaciones sobre la base de la recompensa como incentivo para el trabajo. Sin embargo, el liderazgo transformacional tiene otra perspectiva porque se basa en la confianza y las obligaciones asumidas por los seguidores. Por otro lado se afirma que entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional como complementarias. Diversos investigadores aseveran que el liderazgo transformacional eleva a los líderes quienes ayudan a sus seguidores a un alto nivel de funcionamiento en la organización (p. 79).

Hipótesis específica 3, no estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo Laissez - Faire y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, siendo el valor de 0.017; en consecuencia es una correlación positiva muy baja; a su vez no existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. Hay una coincidencia con la de Cahuas (2012) los resultados de la investigación demuestran ausencia de relación directa y estadísticamente significativa. Contrariamente se da una relación ínfima negativa: -0,076 (desarrollo del liderazgo y servicio educativo); de los estilos: autoritario/dictatorial (-0,008), democrático (-0,092), carismático (0,056), transformacional (-0,102) y transaccional (0,026) con el servicio

educativo. Un buen servicio educativo, en la mayoría de los casos, no está en directa relación con los estilos de liderazgo que se da en un nivel medio. También la teoría de Bass (1998) precisó que: “Es opuesto al liderazgo transformacional, es decir Laissez-Faire evita tomar posición definida en la dirección de los colaboradores asemejándose a una anarquía informal donde cada idea surgente es beneficiosa en los procesos de interrelación de la institución”.

11. CONCLUSIONES

- Primera: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, siendo el valor de 0.511; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Segunda: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, siendo el valor de 0.519; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Tercera: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo transaccional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, siendo el valor de 0.252; en consecuencia es una correlación positiva baja; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.

Cuarta: No se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo Laissez - Faire y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017, siendo el valor de 0.017; en consecuencia es una correlación positiva muy baja; a su vez no existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.

12. SUGERENCIAS.

Primero. Fomentar entre los docentes la importancia del liderazgo y el desempeño docente en la Institución Educativa Públicas Nuestra Señora de Guadalupe, Lima 2017.

Segundo. Los directores de la Institución Educativa Públicas Nuestra Señora de Guadalupe, Lima 2017, deben tomar como una experiencia exitosa la presente investigación y hacer el efecto multiplicador para todos los docentes.

Tercero. Fomentar talleres relacionados del liderazgo y el desempeño docente para los padres de familia de las Instituciones educativas en el nivel inicial, primario y secundario.

Cuarto. Realizar investigaciones futuras sobre la relación de las variables que se presentan como modelo. Además es preciso realizar las investigaciones en otras instituciones educativas similares de la Región.

Quinto Al considerarse al director como un factor clave para la mejora de la calidad educativa se debe priorizar su formación en capacidades de desarrollo del liderazgo como las que se sugieren en la presente

investigación.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asencio, E. (2003). *La dinamización del proceso de enseñanza-aprendizaje de las ciencias*. Universidad Pedagógica “Félix Varela”.

Asencio, A. (2007). Clima institucional y desempeño docente en el instituto superior tecnológico Simón Bolívar del callao. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. La Cantuta. Tesis de maestría, Lima, Perú.

Ávila, A. (2012). Tesis de Pregrado. Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería de los Recursos Naturales y del Ambiente, Universidad del Valle, Colombia. Bedoya, M., Co.

Bass, B. (1998). *Efectivo Liderazgo Transformacional Organizacional*. Nueva York: Sage Publications.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Prentice Hall.

Bretel, L. (2002). *Sistema de evaluación de desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial*. Madrid.

Cahuas, J. (2012). *Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública Nº 21009 de la unidad de gestión educativa local Nº 10, Huaral 2011*Cahuas. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima Perú.

- Cardona, P. (2000). *Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. Editorial Trilla. Colombia.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Indagación científica* (cuarta ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- Cervera, M. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima Perú.
- Consuelo, M. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. República Bolivariana de Venezuela- Maracaibo. (Tesis de maestría).
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*: México: Mc Graw Hill.
- Díaz, H. (2009). Carrera Pública Magisterial. Desafíos para el gobierno y los docentes. Recuperado el 08 de mayo del 2010, de http://tarea.org.pe/modulos/Boletin/revistas/Tarea_72/Tarea72_Hugo-Diaz.pdf.
- Fernández, J. (2007). *Manual de Políticas y Legislación Educativas*. Editorial Síntesis Educación. Madrid.
- García, E. (1997). *Como mejorar las competencias de los docentes*. Barcelona: Vulcano.
- García, E. y Rodríguez, H. (2005). *Los métodos de enseñanza*. México DF: Trillas.
- Gallegos A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.

Gutiérrez, M. (1999). *El liderazgo Transformacional en el Docente Universitario*. Revista Virtual de educación Superior Vol. 1 N 1. Panamá.

Gutiérrez, P. (2002). *Concepción factorial del desempeño docente y calidad Educativa*. Ed. Anarca. Madrid.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la indagación*. México: Mc Graw Hill Editores.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la indagación*. México: Mc Graw Hill Editores.

Hevia, A. (2001). Reflexiones Metodológicas y Epistemológicas sobre las Ciencias Sociales, Editorial Tropikos, Caracas.

Hogan, T. (2004). Pruebas psicológicas una introducción práctica. D.F., México: Manual Moderno.

Judge, T. y Piccolo, R. (2004). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*". *Journal of Applied Psychology*.} Vol.89, No. 5, 755-768.

Ley N° 28044 (2003). Ley General de Educación.

Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*. Deusto. Bilbao.

Lussier, R. (2002) *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*, 2ª edición, México D.F.: Cengage Learning.

Marco del Buen Desempeño Docente (2012), Ministerio de Educación del Perú. Versión corregida y aprobada de la R.M. N° 057-2012-ED.

- Marveya Elvia y Pérez Villalobos (2002). Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje. México DF: trillas. Pág. 125 (B. Publica de Lima) 371.102 M26.
- Maureira, O. (2004). *El liderazgo: factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2(1).
- Méndez, C. (1995): Política Social y Trabajo Social, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Ministerio de Educación del Perú (2008). Nueva carrera pública magisterial. Ley N° 29062. Recuperado el 10 de agosto del 2010, de http://ciberdocencia.gob.pe/archivos/CPM_doctrab.pdf.
- Ministerio de Educación del Perú (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios. Documento de trabajo*. Lima.
- Monja, M. (2012). Desempeño Docente educa. Desde la perspectiva del desempeño docente. Perú.
- Morales, E. (2013). *Relación entre el Liderazgo en los directores y el desempeño docente en las instituciones Educativas Públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla – Callao*. (Tesis de maestría).
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación de desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. Cooperativa Editorial Magisterio, Bogotá.
- Münch, G. (2004). *Fundamentos de administración*. 5ª edición. Editorial Trillas. México, D.F.
- Orellana, O. (2003). *Enseñanza y Aprendizaje*. Lima: San Marcos. 1era edición.

- Palomino, P. (2005). Tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. En: *Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, 2009, no 5, p. 1-16.
- Pérez, J. (2002). *El Liderazgo y la Gerencia*. Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia.
- Quispe, P. (2012). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima Perú.
- Reeves, M. (2012). *Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social. Tesis para optar el grado de magister en gestión y políticas públicas*. . Santiago: Universidad de Chile.
- Reyes, G. (2012). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza, Vol. 14 N° 2, pp. 253-267 Colombia*: Universidad de la Sabana.
- Robbins, P y Coulter, M. (2013). *Administración*. México D.F.: Prentice Hall.
- Rojas (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la Región Metropolitana*, en la Universidad de Chile. (Tesis maestría).
- Sánchez C, y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la indagación científica*. Lima: San Marcos.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona-España: Plaza & Janes.

Silva A, Tueros R, Gihua A & Aylas, M. (2004). Camino a un liderazgo educacional. Editorial Coper. Universidad Enrique Guzmán y Valle. Lima Perú.

Stoner, J., Freeman, D., Gilbert, Jr. (1993). Administración. Editorial Pearson Educación. México.

Tamayo, M. (2012). *El proceso de la Investigación científica* (Quinta ed.). México: Limusa.

Thieme, L. (2013). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. El caso de Chile.

Valdés, H. (2004). *¿Cómo evaluar? Ponencia presentada por Cuba en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*, Ciudad de México, México.

Valdez, H. (2009). *El Desempeño del Maestro y su Evaluación*. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Libertad.

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO.

Yo, Hellen Betsy Angeles Pastor, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N°08364966, con el artículo titulado: Desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima 2017.

Declaro bajo juramento que:

1. El artículo pertenece a mi auditoría.
2. El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
3. El artículo no ha sido auto plagiado, es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para alguna revista.
4. De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado) piratería (uso ilegal de la información ajena falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones de mi accionar que se deriven, sometiéndome a la normativa vigente de la universidad César Vallejo.
5. Sí, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo. La publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: Los Olivos, 28 de agosto del 2017

Nombres y apellidos: Hellen Betsy Angeles Pastor

Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 16 de setiembre de 2017

Carta P. 0945-2017-EPG-UCV-LNP

Sra: Cirly Yoice Ramírez Segovia

Directora de la I.E 984 E. N° 5051 "Virgen de Fátima"

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Hellen Betsy Angeles Pastor** identificada con DNI N.° **08364966** y código de matrícula N.° **7001024549**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Desarrollo de liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Estatal "Nuestra Señora de Guadalupe", Lima 2017"

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Venturo Orbegoso
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte

SCVM



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 16 de setiembre de 2017

Carta P. 0944-2017-EPG-UCV-LNP

Sr: Oscar Tello Ramírez

Director de la I.E.N. "Nuestra Señora de Guadalupe" Lima

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Hellen Betsy Angeles Pastor** identificada con DNI N.º **08364966** y código de matrícula N.º **7001024549**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Desarrollo de liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Estatal "Nuestra Señora de Guadalupe", Lima 2017"

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso

Director de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte

SCVM

Matriz de consistencia

TÍTULO: Desarrollo del liderazgo directivo y desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.						
AUTORA: Br. Hellen Betsy Ángeles Pastor						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema general ¿Cuál es la relación entre el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017?</p> <p>Problemas específicos PE1. ¿Cuál es la relación entre las características desarrolladas del liderazgo transformacional y el desempeño de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017? PE2. ¿Cuál es la relación entre las características desarrolladas del liderazgo transaccional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017? PE3. ¿Cuál es la relación entre las características desarrolladas del liderazgo Laissez - Faire y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre el desarrollo del liderazgo directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.</p> <p>Objetivos específicos OE1. Determinar la relación entre las características desarrolladas del liderazgo transformacional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017. OE2. Determinar la relación entre las características desarrolladas del liderazgo transaccional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017. OE3. Establecer la relación entre las características desarrolladas del liderazgo Laissez - Faire y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre el desarrollo de liderazgo directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.</p> <p>Hipótesis específicas HE1. Existe relación significativa entre las características desarrolladas del liderazgo transformacional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017. HE2. Existe relación significativa entre las características desarrolladas del liderazgo transaccional y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017. HE3. Existe relación significativa entre las características desarrolladas del liderazgo Laissez - Faire y el desempeño docente de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, Lima, 2017.</p>	Variable 1: Desarrollo de liderazgo directivo			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores
			Liderazgo transformacional	Carisma Estimulo intelectual Inspiración Consideración individualizada	1,2,3,4 5,6,7,8,9,10,11 12,13,14 15,16,17	5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2. En desacuerdo 1. Totalmente desacuerdo
			Liderazgo transaccional	Recompensa contingente Dirección por excepción	18, 19, 20, 21,22 23,24,25,26,27, 28	Nunca(1) Casi nunca(2) Algunas veces(3) Casi siempre(4) Siempre(5)
			Liderazgo de Laissez faire	Actitudes	29,30,31,32,33, 34	
			Variable 2: Desempeño docente			
			Capacidades pedagógicas	Dominio de la didáctica Habilidades pedagógico	1 al 10	
			Emocionalidad	Autoestima Control emocional	11 al 20	
			Responsabilidad Laboral	Puntualidad Relaciones con los demás	21 al 30	
			Proactividad	Anticipación a eventos Eficiencia en las acciones a cumplirse.	31 al 40	
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN		POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS			
<p>TIPO: El tipo del estudio es sustantiva con un nivel descriptivo.</p> <p>DISEÑO: El diseño del estudio es no experimental, debido a que no hay manipulación de la variable y el tipo corresponde al transaccional dado que los datos se recolectarán en un solo momento con el propósito de describir la variable en el contexto.</p>		<p>POBLACIÓN: 97 docentes y 4 directivos</p> <p>SIN MUESTRA: estudio censal</p>	<p>TÉCNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS: Cuestionario con escala de actitudes LIKERT: Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) - Siempre (5)</p>			
			ESTADÍSTICA A UTILIZAR			
			<p>DESCRIPTIVA: Análisis descriptivo simple</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación en tablas de frecuencia y figuras - Interpretación de los resultados - Conclusiones <p>Contrastación de hipótesis: Mediante el estadístico inferencial no paramétrico Rho de Spearman</p>			

Bases de datos de las variables

ESTILO DE LIDERAZGO																																								
Liderazgo transformacional																	Liderazgo transaccional											Liderazgo de Laissez faire												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34							
1	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	41	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27	4	4	2	1	4	4	19	87
2	3	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	4	2	4	3	4	4	56	2	2	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	30	2	2	2	2	4	2	14	100	
3	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	5	2	5	2	4	2	59	2	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	41	2	1	4	2	4	4	17	117	
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	60	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	39	3	4	2	4	4	4	2	19	118	
5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	79	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	50	5	5	5	4	4	4	27	156		
6	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	54	2	2	3	4	2	3	3	3	4	4	3	33	2	2	3	3	3	4	17	104		
7	3	2	3	3	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1	2	1	30	5	4	3	1	1	5	5	3	3	3	3	36	5	4	4	4	4	3	24	90		
8	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	64	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	37	2	3	2	2	4	3	16	117		
9	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	2	3	2	1	3	1	12	116			
10	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	69	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	37	2	5	3	2	2	2	16	122			
11	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	76	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	41	1	4	1	1	1	1	9	126			
12	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	64	3	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	29	2	4	2	2	2	2	14	107		
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	5	4	4	75	4	5	5	5	2	2	5	5	5	3	5	46	1	5	1	1	4	5	17	138			
14	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	63	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	40	3	3	4	4	4	4	22	125			
15	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	69	2	4	4	4	4	4	2	3	2	3	35	2	3	1	1	2	1	10	114			
16	4	5	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	66	1	3	2	3	1	4	4	1	4	4	31	2	2	3	3	3	2	15	112			
17	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	72	3	4	4	4	3	4	2	2	2	2	32	2	2	2	2	2	2	12	116			
18	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	69	2	3	2	2	1	1	1	5	2	2	22	1	3	1	1	1	3	10	101			
19	5	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	57	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	14	1	1	1	1	3	3	10	81			
20	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	71	3	3	3	4	1	1	1	1	2	2	23	1	1	1	2	3	3	11	105			
21	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	38	3	3	3	1	2	2	14	119			
22	3	3	1	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	3	3	2	1	1	4	3	3	1	4	3	28	3	3	1	1	3	1	12	66			
23	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66	3	3	3	3	3	5	4	4	1	4	34	1	1	1	1	1	2	7	107			
24	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	78	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4	41	1	4	2	2	2	1	12	131			
25	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	61	2	3	2	3	4	2	4	2	3	3	32	4	4	3	3	3	3	20	113			
26	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	69	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	38	1	3	4	4	3	3	18	125			
27	2	4	3	2	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	68	4	4	5	4	4	3	3	5	5	4	44	3	3	3	1	1	1	14	126			
28	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	73	3	5	4	2	2	2	1	1	1	1	23	1	1	1	1	2	1	7	103			
29	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	67	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	39	2	2	2	2	2	2	12	118			
30	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	57	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	40	3	4	2	4	2	3	18	115			
31	3	3	2	2	4	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	28	4	3	4	1	1	4	4	1	3	3	31	4	4	4	4	4	4	24	83			
32	5	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	1	3	3	5	3	5	49	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	46	4	4	4	4	4	4	24	119			
33	2	3	3	4	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	1	42	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	40	4	4	3	4	4	4	23	105			
34	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54	2	3	4	1	4	2	4	2	2	2	28	3	3	2	2	2	3	15	97			
35	4	4	5	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3	2	4	5	63	2	3	4	2	3	4	5	3	4	2	34	3	4	2	3	4	3	19	116			
36	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	51	4	4	5	5	5	5	28	151			
37	3	3	2	2	4	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	28	4	3	4	1	1	4	4	1	3	3	31	4	4	4	4	4	4	24	83			
38	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	60	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	38	4	3	3	3	3	3	19	117			
39	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	56	2	3	2	3	2	3	1	4	3	3	29	4	3	2	3	3	2	17	102			
40	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	74	3	4	4	4	2	3	2	3	3	4	36	3	3	2	2	4	2	16	126			
41	4	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	73	2	3	4	2	1	1	2	2	3	4	26	2	4	2	2	2	2	14	113			
42	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	72	2	3	3	5	4	3	1	1	2	1	26	2	4	2	1	2	4	15	113			
43	1	2	2	4	4	4	3	3	3	4	3	1	1	3	3	3	3	47	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32	4	3	3	3	4	3	20	99			
44	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	1	3	48	2	3	1	1	1	4	1	3	3	1	23	4	3	3	3	3	3	19	90			
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	35	3	3	3	3	3	3	18	121			
46	3	3	4	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	42	4	2	4	2	3	1	4	4	4	4	36	4	3	3	4	4	4	22	100			
47	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	68	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	37	3	4	3	3	4	4	21	126			
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	71	2	4	4	4	2	3	3	3	2	4	35	2	4	3	3	3	3	18	124			
49	5	4	4	4	4	2	5	4	5	4	5	4	4	5	4	2	4	69	5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	31	2	4	4	2	2	2	16	116			
50	5	4	4	4	4	2	5	4	5	4	5	4	4	5	4	2	4	69	5	4	4	4	2	2	2															

51	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	61	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	40	3	3	2	3	3	3	17	118
52	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	76	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	4	35	4	2	1	1	1	1	10	121
53	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	75	3	3	4	5	5	3	3	3	4	4	3	40	3	3	3	3	3	3	3	18	133
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	4	3	3	3	3	3	19	120
55	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	77	5	5	5	5	2	3	3	3	2	2	2	37	2	2	2	2	2	2	2	12	126
56	1	3	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	58	5	4	4	5	4	4	5	5	3	3	3	45	4	3	4	3	3	5	22	125	
57	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	64	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43	3	3	3	3	3	3	3	18	125
58	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	57	4	4	2	2	2	3	3	4	2	2	4	32	2	4	4	2	2	2	2	16	105
59	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	40	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	28	2	3	2	2	2	2	2	13	81
60	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	68	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	39	2	2	3	1	3	2	13	120	
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	4	2	4	3	21	128		
62	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	80	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	42	5	5	3	3	3	3	22	144	
63	2	2	3	4	2	3	3	1	2	5	2	3	2	2	2	4	3	45	2	1	1	1	1	3	1	3	1	3	20	1	1	3	3	3	3	14	79		
64	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	53	5	5	5	5	5	5	5	30	140	
65	2	4	4	5	4	4	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	54	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	33	4	1	1	1	1	1	1	9	96	
66	3	2	3	3	2	3	3	3	2	5	2	3	2	2	2	4	2	46	2	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	16	3	3	3	1	1	1	1	12	74
67	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	56	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	38	3	4	4	3	3	3	3	20	114
68	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	57	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	39	2	2	2	3	3	3	3	15	111
69	5	3	1	3	5	5	2	3	2	4	2	1	1	1	1	3	2	44	2	2	4	1	1	5	5	5	2	5	5	37	3	3	4	2	1	2	1	15	96
70	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	35	4	4	4	4	4	4	4	24	103	
71	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	75	4	4	4	4	5	4	4	1	4	5	4	43	4	4	5	4	1	5	2	141	141
72	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	62	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	38	3	3	3	3	3	3	3	18	118
73	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	3	4	4	74	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	38	3	4	3	3	2	2	2	17	129
74	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	65	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	42	2	5	4	2	2	2	2	17	124
75	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	67	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	38	3	4	3	3	4	3	20	125	
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	73	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	53	5	4	1	1	1	1	1	13	139
77	5	3	4	5	4	4	3	5	1	4	5	3	5	4	4	4	4	67	1	2	1	5	1	5	1	1	4	5	5	31	1	2	1	1	2	1	8	106	
78	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	2	3	55	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	40	2	2	3	4	4	3	18	113	
79	5	4	4	5	4	2	1	3	3	4	3	1	1	1	1	3	2	47	5	5	4	1	2	2	4	4	3	3	36	4	2	2	2	3	1	14	97		
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	67	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	29	2	4	2	2	2	2	2	14	110
81	4	5	3	4	4	3	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	64	2	2	3	4	3	2	3	2	3	2	29	2	2	2	1	1	1	1	9	102	
82	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	55	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	32	3	3	2	3	3	3	3	17	104
83	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	61	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	26	3	3	2	2	2	2	3	15	102	
84	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	60	1	4	2	3	4	4	2	2	4	3	4	33	3	3	2	2	1	2	1	13	106
85	3	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	2	42	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	33	2	2	2	2	2	2	2	12	87
86	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	57	4	3	2	2	4	4	3	3	4	3	4	36	3	4	5	5	5	3	25	118	
87	4	4	3	4	5	5	5	2	5	5	5	4	3	5	3	5	4	71	1	4	4	4	2	4	3	3	1	3	3	32	1	3	3	3	3	1	14	117	
88	2	2	1	4	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	28	1	1	3	4	1	5	3	3	4	5	35	5	5	3	4	4	3	24	87		
89	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	60	2	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	24	122
90	4	2	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	55	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	33	4	3	3	2	2	3	17	105		
91	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	38	4	4	3	3	3	1	3	3	1	1	4	30	3	3	3	1	4	1	15	83	
92	3	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	43	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	35	4	2	4	4	4	4	4	22	100	
93	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	68	4	3	4	4	2	3	3	5	4	4	4	40	4	4	4	4	3	2	21	129	
94	4	5	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	2	4	2	2	2	3	15	111		
95	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	51	4	4	5	5	5	5	5	151	151	
96	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	18	104	
97	3	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	4	2	4	3	4	4	56	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	28	2	2	2	2	4	2	14	98	98

