



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**“LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD DE SERVICIO EN
INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DEL NIVEL
SECUNDARIO DE LA RED 13 – UGEL 01 – VILLA ELSALVADOR
2012”**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORES

Bach. María Luzmila AVILA URBANO

Bach. Carmen Yolanda CORTEZ ALATA

ASESOR

Mg. Eliana Soledad CASTAÑEDA NUÑEZ,

LIMA – PERÚ

2014

Dedicatoria

A mis queridos padres, por sus sabias enseñanzas.
A mis hijos Daniel y Rubén, mi gran razón de ser.
A mi esposo Bernardo, por su apoyo incondicional.

María Luzmila Ávila Urbano

A la memoria de mis padres, que desde el cielo me guían, a mis adorados hijos: Kiara, Karoline y Kevin, por ser mi fuente de inspiración para seguir logrando mis metas y a mi esposo por su comprensión y apoyo.

Carmen Yolanda Cortez Alata

Agradecimiento

Deseamos expresar el más profundo agradecimiento a la Mg. Eliana Castañeda Núñez, por su paciencia, y asesoría constante a lo largo de esta investigación; por compartir, toda su experiencia y conocimiento en lo que a metodología de la investigación se refiere. De igual manera a los docentes de Post Grado, por el valioso apoyo profesional brindado al validar los instrumentos de investigación que hicieron posible la realización de la presente investigación. A las instituciones Educativas de la Red N° 13 por su apoyo incondicional que hicieron posible el recojo de la información. Finalmente, no puedo concluir sin agradecer a la universidad César Vallejo por todo lo brindado y compartido durante estos dos años.

Presentación

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la Facultad de Educación, sección de Postgrado de la Universidad “César Vallejo”, para optar el grado de Maestría en Educación con mención en Administración de la Educación, presentamos el trabajo de investigación correlacional denominado: “ LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD DE SERVICIO EN LAS I.E. ESTATALES DE NIVEL SECUNDARIO DE LA RED 13 – UGEL – 01- VILLA EL SALVADOR – 2012”, con la finalidad de determinar el grado de relación que existe entre Liderazgo Directivo y calidad de servicio según la percepción de docentes.

La investigación consta de cuatro capítulos cuyo detalle se presenta en la introducción que servirá para ofrecer información más detallada del mismo. El problema de investigación trata de encontrar el grado de relación entre las variables liderazgo directivo y la calidad de servicio. El marco teórico nos da el sustento científico de los conceptos y dimensiones de las variables respectivas. En el marco metodológico se toca los aspectos técnicos de esta investigación. En los resultados con la ayuda de la estadística se calcula el grado de relación que existe entre las variables: liderazgo directivo y calidad de servicio. Finalmente se muestran las Conclusiones, Sugerencias, la referencia bibliográfica y los anexos.

Esperamos señores miembros del Jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por vuestra universidad y merezca su aprobación.

Atentamente

Los autores.

Índice

| | Páginas |
|--------------------------------------|---------|
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Presentación | iv |
| Índice | v |
| Índice de tablas | viii |
| Índice de figuras | ix |
| Resumen | x |
| Abstract | xi |
| Introducción | xii |
| | |
| CAPÍTULO I | |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | |
| 1.1. Planteamiento del problema | 15 |
| 1.2. Formulación del problema | 16 |
| 1.3. Justificación | 16 |
| 1.4. Limitaciones | 18 |
| 1.5. Antecedentes | 18 |
| 1.6. Objetivos | 22 |
| 1.6.1. General | 22 |
| 1.6.2. Específicos | 22 |
| | |
| CAPÍTULO II | |
| MARCO TEÓRICO | |
| 2.1. Liderazgo directivo | 24 |
| 2.1.1. Líder | 24 |
| 2.1.2. Liderazgo | 24 |
| 2.1.3. Características del liderazgo | 26 |
| 2.1.4. Importancia del liderazgo | 26 |
| 2.1.5. Teorías del liderazgo | 27 |
| 2.1.6. Liderazgo directivo | 28 |

| | |
|---|----|
| 2.1.7. Elementos de liderazgo directivo | 29 |
| 2.1.8. Carisma | 30 |
| 2.1.9. Comunicación | 30 |
| 2.2.10. Capacidad administrativa | 31 |
| 2.2. Calidad de servicio educativo | 32 |
| 2.2.1. Calidad | 32 |
| 2.2.2. Servicio | 33 |
| 2.2.3. Calidad de servicio | 35 |
| 2.2.4. Desarrollo organizacional | 37 |
| 2.2.5. Satisfacción Educativa | 39 |
| 2.2.6. Imagen Institucional | 40 |

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

| | |
|--|----|
| 3.1 Hipótesis | 43 |
| 3.1.1. Hipótesis general | 43 |
| 3.1.2. Hipótesis específicas | 43 |
| 3.2 Variables | 43 |
| 3.2.1 Definición conceptual | 43 |
| 3.2.2 Definición operacional | 44 |
| 3.3 Metodología | 46 |
| 3.3.1 Tipo de estudio | 46 |
| 3.3.2 Diseño | 46 |
| 3.4 Población y muestra | 47 |
| 3.5 Método de investigación | 48 |
| 3.6 Técnica e instrumentos de recolección de datos | 49 |
| 3.6.1 Técnica | 49 |
| 3.6.2 Instrumento | 51 |
| 3.6.3 Validación de los instrumentos | 51 |
| 3.7 Métodos de Análisis de datos | 54 |

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

| | |
|--|----|
| 4.1. Nivel descriptivo | 57 |
| 4.1.1. Niveles del liderazgo directivo | 57 |
| 4.1.2. Niveles de la calidad de servicio | 61 |
| 4.2. Nivel inferencial | 65 |
| 4.2.1. Comprobación de la hipótesis general | 65 |
| 4.2.2. Comprobación de las hipótesis específicas | 66 |
| 4.3. Discusión de resultados | 70 |

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

| | |
|---------------------|-----------|
| CONCLUSIONES | 73 |
|---------------------|-----------|

| | |
|--------------------|-----------|
| SUGERENCIAS | 74 |
|--------------------|-----------|

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 76 |
|-----------------------------------|-----------|

| | |
|---------------|-----------|
| ANEXOS | 80 |
|---------------|-----------|

| | |
|--------------------------------|----|
| Anexo 1 Matriz de consistencia | 81 |
|--------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| Anexo 2 Operacionalización de liderazgo directivo | 83 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| Anexo 3 Operacionalización Calidad de servicio | 85 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Anexo 4 Validación por juicio de experto | 87 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Anexo 5 Base de datos de prueba piloto L.D | 97 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Anexo 6 Base de datos de prueba piloto C.S. | 98 |
|---|----|

| | |
|------------------|----|
| Anexo 7 Encuesta | 99 |
|------------------|----|

| | |
|-----------------------|-----|
| Anexo 8 Base de datos | 102 |
|-----------------------|-----|

Índice de tablas

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1 | Operacionalización de la variable: Liderazgo Directivo | 44 |
| Tabla 2 | Operacionalización de la variable Calidad de servicio | 45 |
| Tabla 3 | Distribución de la población | 48 |
| Tabla 4 | Especificaciones de encuesta Liderazgo Directivo | 50 |
| Tabla 5 | Especificaciones de encuesta Calidad de Servicio | 50 |
| Tabla 6 | Resultado de la validación de contenido según juicio de experto | 51 |
| Tabla 7 | Criterios de confiabilidad | 52 |
| Tabla 8 | Confiabilidad de Alfa de Cronbach Liderazgo Directivo | 53 |
| Tabla 9 | Confiabilidad de Alfa de Cronbach, Calidad de Servicio | 53 |
| Tabla 10 | Validez de constructo, Liderazgo Directivo | 54 |
| Tabla 11 | Validez de constructo, Calidad de Servicio | 54 |
| Tabla 12 | Descripción de variable: Liderazgo Directivo | 57 |
| Tabla 13 | Descripción de dimensión: Carisma | 58 |
| Tabla 14 | Descripción de dimensión: Comunicación | 59 |
| Tabla 15 | Descripción de dimensión: Capacidad Administrativa | 60 |
| Tabla 16 | Descripción de variable: Calidad de Servicio | 61 |
| Tabla 17 | Descripción de variable: Desarrollo Organizacional | 62 |
| Tabla 18 | Descripción de dimensión: Satisfacción Educativa | 63 |
| Tabla 19 | Descripción dimensión: Imagen Institucional | 64 |
| Tabla 20 | Correlación de Liderazgo Directivo y Calidad de Servicio | 66 |
| Tabla 21 | Correlación: Liderazgo Directivo y Desarrollo organizacional | 67 |
| Tabla 22 | Correlación: Liderazgo Directivo y Satisfacción Educativa | 68 |
| Tabla 23 | Correlación: Liderazgo Directivo e Imagen Institucional | 69 |

Índice de figuras

| | | |
|----------|---|----|
| Figura 1 | Descripción de la variable Liderazgo Directivo | 57 |
| Figura 2 | Descripción de la dimensión Carisma | 58 |
| Figura 3 | Descripción de la dimensión Comunicación | 59 |
| Figura 4 | Descripción de la dimensión Capacidad administrativa | 60 |
| Figura 5 | Descripción de la variable Calidad de Servicio | 61 |
| Figura 6 | Descripción de la dimensión Desarrollo organizacional | 62 |
| Figura 7 | Descripción de la dimensión Satisfacción Educativa | 63 |
| Figura 8 | Descripción de la dimensión Imagen Institucional | 64 |

Resumen

La presente investigación titulada. "Liderazgo directivo y Calidad de Servicios en instituciones educativas estatales de nivel secundario de la Red N° 13 del distrito de Villa El Salvador – 2012". Ha sido realizada con el objetivo de determinar el grado de relación que existe entre el liderazgo directivo y la calidad de servicio según la percepción de los docentes; y surgió como respuesta a la problemática de las instituciones educativas mencionadas.

El estudio fue realizado en el enfoque cuantitativo, con diseño de investigación descriptiva correlacional, con una muestra a 127 docentes, a quienes se les aplicó una encuestas de 40 preguntas, con alternativas, para recolectar datos sobre la variable independiente liderazgo directivo y la variable dependiente calidad de servicio, se utilizó el cuestionario como instrumento, para recopilar la información, cuyos resultados se evidenciaron en la tablas y gráficos, como lo recomienda la estadística descriptiva. Asimismo se logró conocer nivel de relación de liderazgo directivo y calidad de servicio en las instituciones educativas mencionadas sustentadas por la estadística inferencial, Rho de Spearman.

Se llegó a la conclusión que la variable liderazgo directivo está relacionado directamente con la variables calidad de servicio en las instituciones educativos del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 – Villa El Salvador, según la correlación de Spearman, $Rho = 0,674$ y un $p\text{-valor} = 0.001$ representando ésta una moderada correlación de las variables, aceptándose la hipótesis planteada en el estudio de investigación.

Palabras claves: Liderazgo directivo y calidad de servicio educativo.

Abstract

The current research named “managerial leadership and the quality of services in public high schools from the network 13 from the district of Villa El Salvador has been carried to determine the degree of relationship between the managerial leadership and the quality of services according to the teachers’ perception; it arises as response to the problematic of the educational described institution.

This study was made using the quantitative approach with a design of correlational descriptive research and with a sample of 127 teachers to whom one surveys of 40 questions, were made. They (the surveys) had alternatives to collect data about the *managerial leadership* independent variable and the *quality of service* dependent variable. This questionnaire was used as an instrument to gather information, whose results were shown in charts and graphics as it is recommended by descriptive statistics. Also Knowing the degree of relationship between the managerial leadership and the quality of services in public schools mentioned above was achieved, supported by the inferential statistics using the Spearman Rho test.

We reached to the conclusion that *managerial leadership* dependent variable is directly related to the *quality of service* variable in public high schools from the network 13 Ugel 01-Villa el Salvador according to the Spearman correlation of 0,674, showing a moderate correlation between the variables, the hypothesis raised in the research WORK was accepted.

Key words: Manager leadership and quality of educational service.

Introducción

La competitividad no es reservada a las empresas del sector privado, también las organizaciones del sector público, busca mayores niveles de calidad en su gestión, y las instituciones educativas no son ajenas a esta realidad.

La importancia del liderazgo y la calidad de servicio hoy en día constituyen un tema de mucho de interés en las instituciones educativas, en tanto se ha convertido en tema importante y necesario para el desarrollo de permanente de la calidad educativa.

En las instituciones educativas, los requerimientos y demandas en términos de calidad y mejor preparación de los estudiantes están aumentando constantemente y en ese sentido, el estudio y la creación de instrumentos que apoyen la toma de decisiones adquieren una relevancia especial en el ámbito estratégico de la institución.

El objetivo de la investigación es analizar la calidad de servicio educativo en términos de satisfacción de las necesidades e intereses de aprendizajes de los docentes, y tener presente el sentir de las personas que trabajan en una organización educativa, las ideas que se forman sobre los mismos, quiénes son, qué merecen, qué son capaces de realizar y hacia donde creen que deben marchar como institución.

El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común, por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo.

Lo expuesto nos permite remarcar la importancia de nuestra investigación, el cual ha sido estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: Problema de investigación

En el planteamos, formulamos y justificamos el problema, así como las limitaciones, los antecedentes, como también el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

Se aborda todo lo relacionado a la teoría que dan sustento a la investigación, a su vez está compuesto por el marco conceptual, de las variables en estudio “Liderazgo directivo y Calidad de servicio”, así como también de sus dimensiones.

CAPÍTULO III: Marco metodológico.

Se plantea la hipótesis general como las específicas, el tipo de estudio, el diseño, población y muestra, el método, técnica y los procedimientos para la contrastación de la hipótesis

CAPÍTULO IV: Resultados

En este presentamos los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos “cuestionario” así como el tratamiento estadístico empleado, el cual está expresado en el nivel descriptivo e inferencial y la discusión de los resultados.

Asimismo, en las conclusiones se indica los niveles en que se expresan las dimensiones de las variables: liderazgo directivo y calidad de servicio, según la percepción de los docentes y en las recomendaciones se plantea las sugerencias producto del estudio realizado. Finalmente se presenta las referencias bibliográficas, en los anexos se presenta los instrumentos utilizados en la presenta investigación.

CAPITULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El sistema educativo en el Perú, desde hace muchos años, se encuentra en crisis. Como indicador del rendimiento académicos tienen los resultados de la prueba PISA, ubicando al Perú en los últimos lugares en Razonamiento matemático y comprensión lectora lo que ha llevado al gobierno, tomar algunas medidas, como declarar en emergencia la educación, implantar el Plan lector, Capacitaciones como PLANCAD y PRONACAP, aumento de horas efectivas, en todos los niveles educativos. El gobierno demostrando preocupación asume una política cuyo propósito es vincular a todos los actores de la educación mediante la creación de los proyectos educativos (PEI) Cuyo diseño plantea la responsabilidad del director con la participación de todos los agentes educativos.

El proyecto educativo es un documento de gestión importante, para el desarrollo institucional, sin embargo, las instituciones educativas de la Red 13 de Villa El Salvador, como muchos otros colegios, no cuentan con un PEI que integre a la comunidad educativa en su elaboración y aplicación para el logro de los objetivos educacionales, por el contrario se refleja muchas veces la improvisación de actividades, creando una imagen que no favorece a la institución a los docentes, alumnos y padres de familia.

En la actualidad los requerimientos y demandas de los estudiantes en términos de mejor preparación, está aumentando constantemente, en ese sentido los docentes adquieren una relevancia especial en el proceso de enseñanza aprendizaje y el director de la institución educativa es responsable de los servicios educativos que se brinda a la comunidad, en el marco de una planificación, organización, supervisión, evaluación de las acciones pedagógicas y administrativas. Por ello surge la necesidad de contar con un auténtico líder directivo. Frente a esta situación, de gran parte de las instituciones educativas de la Red N° 13 –Ugel 01- Villa El Salvador, es que se propone llevar a cabo la investigación sobre la relación entre el Liderazgo Directivo y la Calidad de Servicio.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es el grado de relación que existe entre Liderazgo Directivo y calidad de servicio según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01- Villa El Salvador - 2012?

1.2.2. Problemas específicos

- 1) ¿Cuál es el grado de relación que existe entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13- Ugel 01- Villa El Salvador - 2012?
- 2) ¿Cuál es el grado de relación que existe entre liderazgo directivo y satisfacción educativa según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01- Villa El Salvador - 2012?
- 3) ¿Cuál es el grado de relación que existe entre liderazgo directivo y la Imagen institucional según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13-Ugel 01- Villa El Salvador - 2012?

1.3. Justificación

Mejorar la calidad, en el servicio educativo que se presta a la sociedad es una tarea muy compleja y tiene que ver con los procesos de enseñanza aprendizaje, la organización de la institución, la infraestructura, la imagen institucional, participación de la comunidad educativa etc. lo cual implica una adecuada planificación de todas las acciones y procesos, así como una correcta gestión del director, con los recursos materiales y humanos, encaminados a lograr un servicio de calidad permanente.

El liderazgo directivo, es un elemento clave y factor importante en el desarrollo organizacional de las Instituciones, es el encargado de crear y mantener un ambiente interno favorable, en el cual los docentes y no docentes puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la institución.

La poca comprensión lectora, y el bajo rendimiento en matemática son signos que el Sistema Educativo peruano es deficiente. Las instituciones educativas de la Red N° 13- Ugel 01 – Villa el salvador, no es ajena a esta realidad, y habrá que sumar a ello: la falta de liderazgo directivo, la poca participación de los docentes, alumnos poco motivados, infraestructura con muchas carencias mínimas etc.

Desde el punto de vista teórico, la investigación es importante, porque existen diversas teorías sobre liderazgo directivo y calidad de servicio que permitirá a los directores de instituciones educativas visualizar en forma coherente los mecanismos referidos al liderazgo directivo; conocer, comprender y aplicar las leyes, principios, reglas referidas con la gestión de los recursos humanos, producto de la investigación científica, tecnológica y humanística.

La investigación tiene un carácter práctico, porque existe la necesidad de mejorar la relación del liderazgo directivo y la calidad de servicio que se brinda, con la finalidad de optimizar el trabajo educativo, mejorar el desarrollo institucional, satisfacer a la población educativa y contribuir a la buena imagen institucional. La investigación permitirá identificar los aspectos del liderazgo directivo de las instituciones educativas de la Red N° 13 - Ugel 01 del nivel secundario, así como determinar el nivel de calidad de servicio desde la perspectiva de los docentes, para así plantear posteriormente estrategias para formar líderes que sean capaces de realizar cambios y generar la calidad de servicio en la educación.

Además, la investigación tiene carácter metodológico pues los métodos, técnicas e instrumentos que se emplean, una vez demostrada su validez y confiabilidad podrán ser utilizadas en otros trabajos de investigación.

Los beneficiarios con la presente investigación serán, los alumnos, docentes, personal directivo y administrativo, la Unidad de Gestión Educativa Local y el gran beneficiario, “la sociedad”. También permitirá conocer los aspectos en que deben centrarse los esfuerzos para conseguir mejorar la calidad en el servicio educativo y cuáles son los errores que deben evitarse.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

Poca accesibilidad y facilidad para el uso de las bibliotecas, con excepción de la biblioteca de post grado de la Cantuta. No se encontraron antecedentes con las dos variables de estudio, liderazgo directivo y calidad de servicio. Se utilizó el material bibliográfico para cada variable.

Dificultad para aplicar los instrumentos para recolectar datos, debido a que las autoridades y docentes limitan el acceso a las clases o reuniones pedagógicas. Esto se afrontó mediante el trabajo previo de sensibilización.

Complicaciones en cuanto a la construcción del marco teórico de las dimensiones de la variable calidad de servicio educativo dado que se encontraron mucha bibliografía desde el punto de vista empresarial y poco en el campo educativo, hecho que retardó la realización de la investigación. Sin embargo se utilizaron las fuentes disponibles y se enriqueció con la opinión de los expertos.

1.5. Antecedentes

1.5.1. Internacional

Baptista (2012), en su tesis “*Imagen y calidad en la Universidad*” para optar el título de Doctor. Universidad de Sevilla- Portugal. Concluye: La fuerza de la imagen de una institución se relaciona directamente con la calidad de la universidad.

Manrique (2011), en su tesis *“El Liderazgo del Director como Factor Determinante de la Funcionalidad Administrativa del Colegio “Alfa y Omega” del municipio de la Libertad del departamento de Huehuetenango, de Guatemala”*. El diseño de investigación utilizado es el no experimental, transaccional y descriptivo-explicativo. Se utilizó la encuesta para recabar los datos que permitieron, luego del análisis e interpretación de resultados, se acepta que el Liderazgo del director constituye un factor determinante en la efectiva funcionalidad administrativa del colegio Evangélico Mixto “Alfa y Omega”

Gonzales (2007), en su tesis *“Liderazgo del personal directivo de las escuelas básicas en la gestión de conflictos organizacionales”*. Universidad del Zulia. Facultad de humanidades y educación. Maracaibo. Venezuela. Para medir el nivel de confiabilidad utilizó, Alfa de Cronbach, que arrojó el valor de 0,96. Se concluye que el liderazgo del personal directivo es medianamente efectivo para la gestión de conflictos organizacionales de las escuelas básicas.

1.5.2. Nacional

Saravia (2011), en su Tesis *“El Liderazgo Directivo e Influencia en la Calidad de la Gestión pedagógica desarrollada por los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario ubicadas en la ciudad de Ica”*. El tipo de investigación fue el “Descriptivo correlacional”, se utilizó una muestra no probabilística. Según el coeficiente de Pearson es de 0.863 la correlación es directa y positiva entre el Liderazgo directivo y la gestión pedagógica”.

Castillo (2010), en su tesis *“El Liderazgo y Los Procesos de Gestión educativa de los Directivos de las Instituciones Educativas públicas de la zona urbana del distrito de San Juan de Miraflores Ugel 01- Lima Sur-2010”* Universidad César Vallejo. El método de investigación fue el Deductivo, desde la perspectiva de una investigación de Tipo-Aplicada, utilizando el diseño no experimental ya que tuvo como propósito describir las variables y analizar la incidencia e interrelaciones. Finalmente se concluye que el Liderazgo tuvo relación significativa en los procesos de gestión educativa de los directivos.

Prada (2010), en su Tesis para optar el grado de maestría *“Relación entre el estilo de Liderazgo del director y el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas de la capital de la Provincia de Canta, Ugel N°12 Región Lima-Provincias”*. Es una investigación no experimental. Para optar el grado de Magister en Educación. Es una investigación no experimental. Se aplicó una encuesta, cuyo resultado demuestra que efectivamente existe relación positiva y directa entre el estilo de Liderazgo de los Directores y el Desempeño Docente. En las Instituciones Educativas Públicas de la capital de la Provincia de canta de la Ugel N° 12.

Chenet (2010), en su tesis titulada *“La gestión de procesos y su influencia en la calidad del servicio educativo según los alumnos del semestre académico 2009-II de la carrera de Administración del I.ST.P “San Francisco de Asís” distrito de Huancayo DREJ”* para optar el grado académico de Magister en Educación. La investigación se realizó con el objetivo de determinar la influencia de la gestión de procesos. Según los resultados se estable que es posible mejorar la calidad de servicio (ganar más clientes), siempre y cuando se mejore la gestión de los procesos educativos.

Flores (2009), con el título de su tesis *“El Marketing y la calidad de servicio en la Institución Educativa pública General Prado de Bellavista, Callao.”* Para optar el grado académico de magister en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educacional en la universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” Lima. El objetivo fundamental es determinar la relación que existe entre el Marketing educativo y la calidad de servicio en el área administrativa. El método es el descriptivo correlacional, la medición de las variables se efectuó con el índice de correlación de Pearson. Concluye que la calidad de servicio que ofrece la institución es de grado satisfactorio para los encuestados, pues les parece regular, en cuanto al trato, horario de atención, comunicación con los interesados, cumplimiento de funciones y esta percepción se da en igual magnitud en todas la áreas administrativas.

Panta (2009), en su tesis *“Gestión pedagógica y calidad de servicio educativo en la Institución educativa Felipe Huamán Poma de Ayala de Moyopampa – Chosica”* para optar el grado Académico de Doctorado en Ciencias de la Educación. La investigación estudia la relación existente entre la gestión pedagógica y la calidad del servicio educativo. En el nivel inferencial se indica que las dimensiones de la gestión pedagógica están relacionadas con el servicio educativo. Asimismo el 66% de los entrevistados percibe en un nivel alto el servicio educativo.

Cáceres (2009), en su tesis *“La gestión administrativa del director y su influencia en la prestación del servicio educativo en las instituciones educativas públicas de educación primaria de los asentamientos humanos de Dulanto, Santa Rosa, y Gambetta del Callao 2008”*, para optar el grado de magister en Ciencias de la educación con mención en Gestión Educacional en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. De los resultados se concluye que la gestión administrativa del director influye en un nivel considerable positivo (coeficiente de correlación de Pearson de 0.8561) en la prestación del servicio educativo. Aportes importantes: Se debe trabajar en función de proyectos innovadores, monitoreando el trabajo del personal, emprendiendo medidas correctivas para solucionar las deficiencias y el uso racional de los ingresos, planteando metas y objetivos a lograr involucrando a los padres de familia para que se sientan parte del problema y solución.

Cabana (2008), en su tesis *“Los instrumentos de gestión y la calidad de servicio en la institución educativa pública Andrés Avelino Cáceres de Chíncha-2008”* para optar el grado académico de magister en Ciencias de la Educación con mención a Gestión Educacional en la universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” Lima. La prueba de hipótesis general se realizó mediante la contrastación de la hipótesis específica el mismo que halló que existe correlación entre los instrumentos de gestión y la calidad de servicio.

Morales (2008), en su tesis *“Relación entre liderazgo en los directores y el desempeño docente” en las instituciones educativas públicas del nivel*

secundario del distrito de Ventanilla”, para el optar el grado académico de Magister en Ciencias de la Educación con mención en Gestión educacional en la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” Lima. Concluye que el presente trabajo de investigación con respecto a la variable liderazgo directivo y desempeño docente, se afirma que existe una correlación positiva fuerte entre ambas variables. Las pruebas estadísticas específicas por correlación de Pearson de $r= 0.686$; de la hipótesis de la investigación indica fuerte relación positiva entre ambas variables.

1.6. Objetivos

1.6.1. General

Determinar el grado de relación que existe entre Liderazgo Directivo y Calidad de Servicio según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01- Villa El Salvador – 2012.

1.6.2. Específicos

- 1) Determinar el grado de relación que existe entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01- Villa El Salvador - 2012.
- 2) Determinar el grado de relación que existe entre liderazgo directivo y satisfacción educativa según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13-Ugel 01- Villa El Salvador – 2012.
- 3) Determinar el grado de relación que existe entre liderazgo directivo e imagen institucional según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel de la Red 13- Ugel 01- Villa El Salvador – 2012.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Liderazgo directivo

2.1.1. Líder

Gento (2002), manifiesta que:

Líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde adentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que estos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven (p. 183).

Según esta definición podemos decir que líder es aquel, capaz de impulsar las capacidades que tienen las personas o grupos, así como promover actividades en los demás con objetivos compartidos para el bienestar y desarrollo de una organización.

2.1.2. Liderazgo

Según Davis y Newstrone (2000), manifiestan: “Liderazgo es un proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos” (p.216).

Para el autor, liderazgo es también todo un proceso de influencia y ayuda a los subordinados e infundir entusiasmo en las personas que están a su cargo, para el logro de lo planeado.

Rodríguez (2007), define al liderazgo como “la clave del éxito organizacional para crear empresas vigorosas y viables se necesita un liderazgo que ofrezca una visión de lo que pueden llegar a ser y luego las impulse para alcanzarlos” (p.12).

Como lo indica el autor, depende del liderazgo para el fracaso o el éxito de una organización, en el caso de las instituciones educativas depende del

conocimiento de la visión, y la motivación en el personal para lograr el compromiso y sean agente de transformación.

Por último Rallph (1999), en su resumen de Teorías e investigación del liderazgo, señala que “existe casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (p. 67).

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada la voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que trascorra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quién mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto, es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o

algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia

2.1.3. Características del liderazgo

Según Fiedler (1999), el líder presenta las siguientes características:

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significativos.

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.), sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad al líder.(p.156).

2.1.4. Importancia del liderazgo

Lussier (2005), plantea que el liderazgo en las organizaciones es una función vital. Se puede hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logra nada hasta que se ponga en práctica las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas, son los líderes quienes deciden qué hacer y cómo

hacer, con las ideas y el entusiasmo de sus seguidores. Sin líder las organizaciones no marchan y los buenos resultados no son sostenibles.

La capacidad de líder, influirá en forma directa que tan bien se sienta el empleado en el trabajo, es importante para su permanencia y motivación.

Por lo expuesto es importante destacar la labor del líder en beneficio del grupo. Los grandes cambios y transformaciones sociales en toda nuestra historia, han sido gracias a líderes que marcaron una diferencia en su época. Los líderes se renuevan, actualizan, modernizan y sobre todo están pendiente ante el avance de repentinas transformaciones sociales, políticas, religiosas y culturales.

2.1.5. Teorías de liderazgo

Teoría de los rasgos.

Alvarado (2003), menciona a Stodgill, que ha logrado identificar algunos atributos que pueden ser indicativos de un eficaz liderazgo, entre ellos:

Físicos: Apariencia, energía, resistencia física y mental.

Personalidad: Agresividad, entusiasmo, autoconfianza, persistencia, iniciativa, emprendedor, madurez emocional.

Capacidad Comunicativa: erudición, conocimiento, motivación, originalidad, buen juicio, facilidad de palabra.

Sociales: Status, relaciones interpersonales, popularidad, carisma, comprensión, cooperación.

Teoría basada en el uso de la autoridad

Alvarado (2003) menciona a Kurt, quien plantea los tres estilos clásicos: Autocrático, democrático y liberal. Se trata de la influencia del líder a sus subalternos:

Estilo autocrático

El líder da la orden, sin consulta previa y sólo espera el cumplimiento. Dirige mediante la habilidad para dar o negar recompensas y castigos. Este estilo es recomendable para resolver situaciones en los que los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional.

Estilo democrático

Se caracteriza por como alienta la participación en las acciones y decisiones propuestas así como por la consulta, la persuasión a los subordinados. Es el estilo más recomendado en las instituciones educativas porque según las evidencias empíricas produce un mayor grado de motivación para el desarrollo institucional.

Estilo liberal

El líder utiliza muy poco su poder, y si lo usa concede a los subalternos un alto grado de independencia en sus tareas. El líder considera que su rol es de apoyar las acciones de su grupo al proporcionarles información y actuando como contacto entre él y el grupo. Este estilo es recomendable cuando el grupo evidencia un alto grado de madurez, independencia operativa, es decir que el grupo es más hábil y más seguro que el propio líder.

2.1.6. Liderazgo Directivo

Ibáñez y Alvarado (2000) dice: “El arte para guiar a los miembros de la institución educativa con una sola visión, a través de la persuasión, la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad administrativa hacia el logro de los objetivos trazados en el proyecto educativo institucional” (p.34).

Según Chiavenato (1999), “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (p.151).

Se entiende que el liderazgo, en una institución educativa, se puede medir a través de la capacidad que tiene el Director de concebir una visión de futuro y de conducir a la comunidad educativa a la búsqueda de esa visión. Requiere por tanto, propósitos y metas de largo plazo claramente definidos.

La visión es importante, sin embargo también es necesario asumir una misión. No podría alcanzarse metas planteadas como parte de la visión, si estas no tienen la naturaleza de la educación que se forma. En una sociedad con cambios constantes, la gerencia está íntimamente articulada a la capacidad de liderar procesos racionales de planteamiento, ejecución, control y evaluación de políticas, estrategias y actividades para el cumplimiento de determinados objetivos.

2.1.7. Elementos del Liderazgo Directivo en la Educación

El ejercicio del liderazgo en concordancia con Alvarado (2000) implica la interacción de los siguientes elementos:

El objetivo, el líder debe tener bien claro los objetivos del proyecto educativo institucional.

Los seguidores, son la esencia del liderazgo directivo, está conformado por todos los miembros de la institución educativa.

El poder, es la facultad de todo líder, usada acorde a su estilo personal, puede ser coercitivo, legítimo o experto.

El estilo, es la conducta que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses comunes y lograr objetivos institucionales.

Entonces diremos que el trabajo del director estará orientado a los objetivos de la institución educativa, ya que éste tiene un poder legítimo, quien deberá accionar bajo un estilo que conllevará el accionar de la comunidad educativa.

2.1.8. Carisma

Tony (1999), manifiesta: “Carisma es la habilidad para influir en otras personas de manera positiva, conectándose con ellos física, emocional e intelectualmente. En resumen lo que hace que usted le guste a la gente incluso si ésta no conoce mayor cosa de usted” (p.19).

Como lo asevera la autora tener carisma es contar con la habilidad para influir en los demás de manera positiva y establecer con ellos un nexo físico, emocional como intelectual.

Davis, Keith y Newstrom (2000), señalan que Carisma “es la característica del liderazgo por medio de la cual se influye en los empleados para que emprendan acciones inmediatas y sostenidas” (p.438).

De acuerdo con las definiciones de los autores se dice que: Carisma es pues una característica importantísima en el liderazgo a través de la cual se obtiene influencia que desembocan en un trabajo armonioso y agradable.

2.1.9. Comunicación

Según Farro (1995), señala que “la comunicación es fundamental para que las regulaciones, órdenes y mandatos de una organización alcancen a todos los miembros” (p.187).

En un centro educativo la comunicación está en la esencia misma del quehacer educativo. Por otra parte, teniendo en cuenta el carácter personal de todos los miembros de la institución educativa, se ve con claridad que en un colegio la comunicación no puede realizarse en una sola dirección, de arriba abajo, como pueden serlo instituciones con jerarquía definida y precisa, sino que también existe una comunicación de abajo arriba, de alumno a profesores, de profesores a directores.

A esta comunicación de doble sentido hay que añadirle la comunicación horizontal, que se establece también en los tres niveles de alumnos, en el nivel de profesores y, por supuesto, en el nivel de directores.

2.1.10. Capacidad administrativa

Alvarado (2003), menciona que el gerente educativo, como cualquier otro gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales para conducir cualquier entidad.

Planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr esas metas.

Organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos

Dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación e impulsar el liderazgo.

El control, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el director debe monitorear el rendimiento de la organización con el objeto de detectar y corregir desviaciones relacionadas con lo planeado.

2.2. Calidad de Servicio

2.2.1. Calidad

La calidad es una de las palabras que se utiliza con más frecuencia en los diversos campos de la actividad humana. La calidad es un anhelo, un objetivo hacia donde todos quieren llegar.

El Diccionario de la lengua española (2001), define la calidad como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. El mismo diccionario también la define, en sentido absoluto, como la superioridad o excelencia.

El valor de la calidad tiene en cuenta los componentes estructurales y funcionales que responden a un criterio. La calidad es sometida a la subjetividad de los propios individuos que realizan la estimación.

Gento (2002), menciona a Tenner, A. y Detoro (1992) quienes consideran que: “la calidad es aquella “estrategia” que ofrece bienes y servicios que satisfagan completamente a los clientes externos e internos, atendiendo a sus expectativas explícitas” (p. 12).

Este concepto de calidad tiene en cuenta la satisfacción y expectativas de los que reciben el producto o servicio y a todos los trabajadores de la organización.

El término calidad comprende distintas etapas y enfoques a lo largo de la historia, hasta convertirse en una filosofía gerencial que actualmente se conoce como Gestión de la calidad total.

La organización Internacional de Normalización (ISO), define calidad total como, un enfoque gerencial de una organización centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y de la satisfacción del

cliente, incluyendo beneficios a los miembros de la organización y a la sociedad.

Para los fines de la investigación se adopta esta definición por considerar que la calidad es fin, una estrategia. Todas las personas que integran la organización contribuyen a la calidad, buscando siempre la satisfacción de los usuarios (alumnos sociedad), como de los trabajadores (docentes, y no docentes)

2.2.2. Servicio

Hoffman (2011) define los servicios “como hechos, actividades o desempeños” (p.20)

Los servicios están en cualquier parte hacia donde miremos, una cita con el médico, hablar por teléfono, viajar en un auto o un día en el colegio.

Características del servicio

Hoffman (2011), propone las características que poseen los servicios que los distinguen de los bienes:

Intangibilidad: Es la característica más importante de los servicios, consiste en que éstos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra.

Heterogeneidad (o variabilidad): Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas, a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando solo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio.

Inseparabilidad: En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

Perecibilidad: Los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento.

La educación como un servicio

La educación es un servicio, por su naturaleza intangible, no puede ser saboreada, sentido o tocada. La inseparabilidad se vuelve evidente en el aula (profesor-alumno). La heterogeneidad es evidente en clases dictadas por un profesor a diferentes aulas. Una clase no se puede almacenar por tanto es perecible.

La Ley General de Educación. Artículo 4, menciona que la educación es un servicio. El servicio educativo es una actividad obligatoria y es pública cuando lo provee el estado.

Senlle (2003), manifiesta: “dentro del centro educativo todos son “clientes” de alguien y “proveedores” de servicios de otras personas” (p.37).

De acuerdo con el autor, en las instituciones educativas se pueden distinguir:

El Servicio interno

Se refiere a las relaciones que se entablan entre las personas que comprenden la organización educativa. En el quehacer diario de una institución educativa, se lleva a cabo una serie de relaciones entre el personal que labora, por ejemplo: Informe de los resultados de un examen a la subdirección, elaboración de la programación anual y su entrega a los docentes etc. En conclusión todos son clientes y proveedores de alguien. De estos clientes internos dependerá, la calidad de servicio que brinda la institución educativa.

El Servicio externo

Es el que presta la institución educativa a los alumnos, padres de familia y sociedad de forma que se cumplan con los objetivos de la educación: La formación integral de los educandos así como desarrollar las capacidades,

valores y actitudes que le permita aprender a lo largo de toda su vida, como refiere la Ley General de la Educación (Art.31°).

2.2.3. Calidad de servicio

Gómez (2005) cita a Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), quienes ven a la calidad de servicio como una “discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa” (p. 34).

Las expectativas son los deseos o necesidades de las personas, lo que siente que debe ser entregado por un proveedor de servicios antes que lo que podría ser ofrecido por ejemplo un alumno espera recibir clases interesantes que le proporcionen conocimientos y herramientas para que sea capaz de actuar en determinada área. Se debe tener en cuenta que las expectativas van cambiando a lo largo del tiempo.

Parasuraman et al. (1988), manifiesta que las expectativas están influenciadas por factores que determinan lo que los clientes esperan de un servicio:

Comunicación boca a oído, se refiere a lo que se escucha de otros usuarios.

Necesidades personales, dependen de las características y circunstancias individuales.

Experiencia, que han tenido en el uso del servicio.

Comunicación externa de los proveedores mediante mensajes directos e indirectos dirigidos a los clientes.

La percepción del servicio de calidad se da cuando el cliente obtiene el servicio y experimenta la eficacia del servicio. Por ejemplo las clases que reciben los alumnos. El servicio de calidad debe cumplir con los servicios esenciales como aulas, sillas, mesas, materiales didácticos y los servicios de apoyo como la cafetería, amplios pasillos, biblioteca, atención psicológica,

jardines, trámites, evaluaciones, etc. que son importantes para distinguirse de la competencia. Todos los componentes esenciales y de apoyo contribuyen a la calidad percibida por el alumno (cliente).

Parasuraman et al. (1988), manifiesta que la calidad de servicio está basada en múltiples dimensiones con elementos tangibles e intangibles. Las principales variables que se relacionan con la calidad de servicio percibida son: la imagen, intención de compra, preferencia, actitud y satisfacción.

Calidad del servicio educativo

Nadie niega la extraordinaria importancia de la educación como medio para conseguir el progreso de las personas y de los pueblos. Pero la educación por sí sola no es garantía de progreso, depende de la calidad de la educación. Las sociedades demandan a las instituciones educativas que preparen a las nuevas generaciones para afrontar los cambios tan vertiginosos, donde la tecnología y el conocimiento avanzan. Si las sociedades cambian, los colegios “fieles reflejos” de la sociedad, también deben cambiar. De modo que resulta urgente establecer marcos referenciales que permitan apreciar el mayor o menor grado de calidad educativa.

Para evaluar los bienes, existen especificaciones definidas con el cual se puede valorar la calidad. En los servicios educativos este proceso no es sencillo pues la intangibilidad del servicio hace difícil a los consumidores (clientes) determinar indicadores de la calidad de servicio que reciben.

La Ley General de Educación N° 28044, Artículo 13, respecto a la calidad de la educación menciona: “Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida” (p. 11).

Para Farro (1995), “La calidad educativa es, pues, un conjunto cuyos puntos representan combinaciones de funcionalidad, eficacia y eficiencia,

altamente correlacionados; y su grado máximo, la excelencia supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes fundamentales del sistema: centro educativo” (p. 16).

Según el autor y teniendo en cuenta la Ley General de Educación, la calidad educativa supone la coherencia entre los resultados educativos y los fines de la educación así como las metas institucionales lo cual define la calidad educativa como funcionalidad; también supone la coherencia entre los resultados educativos y objetivos específicos intentados por profesores y alumnos en los distintos niveles y cursos lo que hace referencia a la eficacia o efectividad de la calidad educativa, y la coherencia entre los procesos, medios didácticos y organizativos (currículum), recursos económicos etc. son los resultados educativos (producto) lo que hace referencia a la calidad como eficiencia.

Dimensiones de la calidad de servicio educativo

Cano (1998), cita a De Miguel (1994), que considera a la calidad educativa un concepto multidimensional, que puede ser operativizado en función de variables muy diversas.

El objetivo de esta investigación es analizar la calidad de servicio educativo en términos de satisfacción de las necesidades e intereses de los docentes (clientes). Para ello se ha considerado las dimensiones que asume Panta (2011), cuya investigación está orientada a la exploración de las relaciones entre: calidad del servicio, desarrollo organizacional, satisfacción e imagen institucional.

2.2.4. Desarrollo organizacional

Según Chiavenato (2007), “las organizaciones son grupos de personas intencionalmente construida y planeada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos las organizaciones se

reestructuran y redefinen. Una organización nunca es una unidad completa y terminada sino sujeto a constantes cambios” (p. 6).

Las instituciones educativas son organizaciones formadas por docentes, directivos, administrativos, personal de servicio, alumnos y padres de familia constituidos esencialmente, para obtener mayor eficiencia y eficacia de sus miembros participantes y alcanzar la innovación necesaria para ir al ritmo de los cambios y transformaciones del mundo cultural. Las características típicas de la institución educativa como el conjunto de hábitos, creencias, valores, interacciones y relaciones sociales con lo cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas forman parte de la cultura organizacional.

Chiavenato (2007), menciona: “El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional” (p. 320).

El desarrollo organizacional de una institución educativa, involucra a todos los miembros, alienta la colaboración entre los miembros y en el manejo de los procesos. Los equipos de trabajo son importantes para cumplir tareas y objetivos de las actividades del desarrollo organizacional. La participación en la solución de problemas y toma de decisiones por todos los niveles de la organización son importantes.

El desarrollo organizacional es un lento proceso de transformación, que conduce a cambios profundos en la cultura organizacional, en los agentes y en los actores involucrados. El desarrollo de la institucional es un estilo de acción en el que todos los miembros buscan el mayor esfuerzo para el cumplimiento de las metas y objetivos del proyecto educativo construido con la participación de la comunidad educativa.

2.2.5. Satisfacción educativa

La calidad de servicio y la satisfacción son ampliamente abordadas por diferentes autores y coinciden en la importancia del punto de vista del cliente.

Gento (2002), los identificadores para evidenciar la calidad de institución educativa son: la satisfacción de los propios estudiantes, satisfacción del personal que trabaja en el centro y efecto de impacto de la educación alcanzada.

Asumimos que la calidad de servicio constituye la verdadera razón de ser de la educación. La satisfacción que produce el proceso educativo en alumnos, profesores, padres y sociedad es un elemento importante y sustancial de la calidad educativa. No puede haber calidad educativa si la gente que participa en el quehacer educativo no está satisfecha. Los conocimientos son importantes, pero también, el desarrollo personal y la adquisición de destrezas para la convivencia sana, pacífica y armoniosa.

El grado de satisfacción de los alumnos tiene que ver con:

El cumplimiento de las necesidades básicas: Higiene de las instalaciones, aulas, mobiliario, etc.

La seguridad emocional: El trato afectuoso de profesores, compañeros etc.

El sistema de trabajo: Forma de enseñanza-aprendizaje, recursos disponibles, uso de medios audiovisuales, sistema de evaluación, metodología, etc. También es importante el reconocimiento del éxito personal por la comunidad educativa.

El grado de satisfacción del personal tiene que ver con:

Las condiciones materiales como: Retribución económica, vacaciones, aulas y espacio de enseñanza-aprendizaje, mobiliario, recursos didácticos, horarios etc.

Prestigio profesional, como reconocimiento por autoridades administrativas, y la superación profesional.

Niveles de satisfacción

Thompson (2005), considera 3 niveles de satisfacción luego de realizada la adquisición de un producto o servicio. Los clientes experimentan:

Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio no alcanza las expectativas del cliente.

Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio coincide con las expectativas del cliente.

Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

2.2.6. Imagen institucional

Duque (2005), cita a Gronroos (1990), la imagen y la calidad de un servicio son variables mutuamente influyentes. También describe la incidencia de la imagen tanto en las expectativas como en las experiencias. Por ejemplo si los alumnos tienen una imagen favorable de colegio, los errores menores con probabilidad serán aceptados y si, por el contrario, la imagen es negativa el impacto de los errores será mayor. Si los errores aparecen continuamente, entonces, la imagen del colegio está en peligro.

Ríos (2007), manifiesta que la imagen es el conjunto de creencias y asociaciones que poseen el público, que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos, servicios, marcas, empresas o instituciones. La imagen es una representación mental y virtual. Es una toma de posición emotiva.

Toda imagen se genera por tres componentes: lo físico, lo conceptual y lo valorativo. Esto lleva a definir una imagen física y una conceptual que, actuando juntas, generan la imagen personal, de producto, de marca, de empresa o institucional. Cuando se quiera articular una imagen correctamente es necesario planificar, crear e implementar una imagen física y una imagen conceptual. El área valorativa de la imagen es una instancia propia de cada uno de los destinatarios de la comunicación.

La imagen física

La imagen física, llamada también imagen formal, es lo primero que se percibe. Tiene que ver con la estética, el envase del producto, el color, son entes generadores de imagen, el hecho físico se transforma en un comunicador. Lo más importante es contar con los elementos que garanticen una opción correcta de la imagen de una organización o de las personas. Por eso estos hechos deben tenerse en cuenta a la hora de planificar la construcción de una imagen física.

La imagen conceptual

La imagen conceptual es lo que la empresa quiere transmitir sobre todo lo tangible que es percibido por el consumidor y que define la compra del producto. Los hechos de comunicación brindan al público conceptos acerca de las personas, la marca, la empresa, el servicio de una institución.

Los hechos de comunicación también tiene un componente físico que genera imagen, pero más importante es el concepto que comunican, lo que propone el mensaje, ya que los hechos formales son olvidados y el concepto perdura como el fundamento de la comunicación: la manera de responder un servicio técnico o el trato que recibe de un empleado o la buena o mala distribución del producto son ejemplos de comunicaciones indirectas, son hechos que comunican.

Valoración de la imagen

Este componente de la imagen, es el resultado de la articulación entre el componente físico y el componente conceptual. Dicha valoración debe ser considerada como el factor motivacional de la conducta humana.

Es una valoración de uso, pues define la capacidad de un objeto, (producto, servicio, empresa, institución) para proveer la satisfacción de determinadas necesidades.

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

El liderazgo directivo se relaciona significativamente con la calidad de servicio según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01- Villa El Salvador – 2012

3.1.2. Hipótesis específicas

- 1) Existe relación significativa entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012.
- 2) Existe relación significativa entre liderazgo directivo y satisfacción educativa según la percepción de docentes en Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012.
- 3) Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la imagen institucional según la percepción de docentes en Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012

3.2. Variables

3.2.1. Definición conceptual:

Variable 1: Liderazgo directivo

Ibáñez y Alvarado (2003) dice: “El arte para guiar a los miembros de la institución educativa con una sola visión, a través de la persuasión, la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad administrativa hacia el logro de los objetivos trazados en el proyecto educativo institucional” (p.34).

Variable 2: Calidad de servicio

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), definen la calidad de servicio como una “discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa” (p. 34).

3.2.2. Definición operacional

Variable 1: Liderazgo directivo

Se aplicó un cuestionario de alternativas múltiple, que consta de las siguientes dimensiones: carisma, comunicación y capacidad administrativa. 9 indicadores y 20 ítems, los cuales se valoran en alto, medio y bajo a través de los índices: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Tabla 1

Operacionalización de la variable Liderazgo Directivo

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Índice | Nivel y rango |
|--------------------------|-----------------------------|-------|------------------|---------------|
| Carisma | Disposición para el trabajo | 1 -6 | Nunca (1) | Bajo (58-64) |
| | Compromiso social | | Casi nunca (2) | |
| | Dominio de estrategia | | A veces (3) | |
| Comunicación | Efectiva | 7-13 | Casi siempre (4) | Medio (65-71) |
| | Asertiva | | | |
| | Calidad de decisión | | | |
| Capacidad administrativa | Planificación | 14-20 | Siempre(5) | Alto (72-78) |
| | Organización | | | |
| | Dirección y Control | | | |
| 3 | 9 | 20 | 5 | 3 |

Variable 2: Calidad de servicio

Se aplicó un cuestionario de alternativas múltiple, que consta de las siguientes dimensiones: desarrollo organizacional, satisfacción educativa e imagen institucional. Así mismo 9 indicadores y 20 ítems, los cuales se valoran en alto, medio y bajo a través de los índices: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Tabla 2

Operacionalización de la variable Calidad de servicio

| Dimensión | Indicadores | Ítems | Índice | Nivel y rango |
|---------------------------|---|-------|-------------------------------|------------------|
| Desarrollo organizacional | Eficacia en el logro de los objetivos. Eficiencia en el uso de los recursos. Mantenimiento e infraestructura. | 1-6 | Nunca (1) | Bajo (54-68) |
| | Ambiente favorable. Cumplimiento de las expectativas. Desarrollo profesional. | | Casi nunca (2) A veces (3) | |
| Satisfacción educativa | Percepción de la comunidad. Reconocimiento de la comunidad. Cobertura de alumnos. | 7-14 | Casi siempre (4) | Medio (69-83) |
| Imagen institucional | | | Siempre (5) | Alto (84-98) |
| | | 15-20 | | |
| 3 | 9 | 20 | 5 | 3 |

Elaboración. Uno mismo

3.3. Metodología

3.3.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación es la básica, descriptivo correlacional, porque describe las diversas manifestaciones detectando la problemática del Liderazgo Directivo y su relación con la Calidad de Servicio en la 4 Instituciones Estatales del distrito de Villa el Salvador.

Carrasco (2005), sostiene que la investigación básica es, “la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues sólo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (p.43).

Carrasco (2005), refiere el nivel descriptivo “Porque responde a la interrogante ¿Cómo son?, ¿Dónde están?, ¿Quiénes son? Y ¿Cuántos son? etc.; es decir, nos dice y describe las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado” (p. 41).

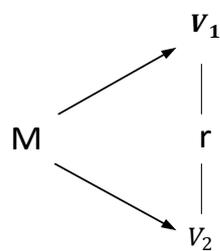
3.3.2. Diseño de estudio

El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular. Es el punto de partida de toda investigación científica en el que especificamos y definimos con mucha claridad el problema de investigación en sus componentes metodológicos y de conocimiento, identificando los procedimientos y los instrumentos a ser utilizados en la obtención y análisis de la información. El diseño aplicado en la investigación es no experimental de corte transversal.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), manifiesta que la investigación “es de corte transversal porque la recolección de los datos se realiza en un solo momento, en un tiempo único y es no experimenta porque se realiza sin manipular los datos deliberadamente” (p.149).

El esquema del diseño utilizado, siguiendo a Hernández Sampieri fue:

Diseño correlacional



Leyenda

M = 127 Docentes

V₁ = Liderazgo directivo.

V₂ = Calidad de servicio

r = Relación entre liderazgo directivo y calidad de servicios.

3.4. Población y muestra

Población

La población de estudio está conformada por 127 docentes pertenecientes a las instituciones educativas: República de Nicaragua, Perú España, Príncipe de Asturias y República Federal de Alemania que pertenecen a la Red 13 del distrito de Villa El Salvador.

Ávila (2010), menciona que “la población es el conjunto de personas, organizaciones y casos que poseen características similares” (p.91).

Tabla 3

Distribución de la población

| Institución educativa | Docentes | % |
|---------------------------------|----------|-----|
| I.E República de Nicaragua | 28 | 22 |
| I.E. Perú España | 19 | 15 |
| I.E. Príncipe de Asturias | 36 | 28 |
| . República Federal de Alemania | 44 | 35 |
| Total | 127 | 100 |

Fuente: Instituciones Educativas según CAP– 2012

Muestra: La muestra es la población.

El trabajo de investigación, consideró el muestreo censal por tratarse de una población relativamente pequeña.

Ávila (2010) afirma que “cuando la población es pequeña, el estudio puede realizarse con todos sus elementos” (p.91).

3.5. Métodos de investigación

Carrasco (2005), manifiesta que: “el método es el conjunto de procedimientos, técnicas y estrategias para analizar y resolver situaciones problemáticas y fundamentalmente para comprobar las hipótesis” (p. 270).

La investigación se enmarco dentro del método Hipotético-Deductivo, pues partimos de una teoría básica general que sustenta la condición de las variables estudiadas. Luego se hipotetiza, para finalmente recoger datos empíricos que permitan explicar la realidad concreta (de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Villa el salvador).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Carrasco (2005), sostiene que:

La técnica es un conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada una de las etapas de la investigación científica. (p.274).

La técnica que se utilizó para la recolección de datos es la “encuesta” por ser la predominante en las investigaciones sociales.

La encuesta fue aplicada a 127 docentes de la Red 13 del distrito de Villa El Salvador, para obtener información sobre los estilos de liderazgo directivo y la calidad de servicio con 20 preguntas cada una. La encuesta a los docentes tuvo una duración aproximada de diez minutos, sin embargo para aplicar a toda la población demoró aproximadamente tres semanas, debido a diferentes factores como la disposición de los docentes en cuanto a horarios, coordinación con la dirección de las Instituciones, pero fue resuelto mediante la sensibilización. La aplicación de la encuesta nos permitió medir las variables para efectuar las correlaciones correspondientes.

Ávila (2010), dice:

La encuesta es la técnica en las que se consignan ítems por escrito en forma de preguntas o de afirmaciones acerca de las percepciones, creencias como opiniones, actitudes, características, experiencias, descripciones de fenómenos y asuntos en general relacionados con las vivencias en el trabajo...” (p.94).

Tabla 4

Especificaciones para la encuesta de Liderazgo Directivo

| Dimensiones | Estructura de la encuesta | | Porcentajes |
|--------------------------|----------------------------|----------|-------------|
| | Ítems | N° Ítems | |
| Carisma | 1, 2, 3, 4, 5, 6 | 6 | 30 % |
| Comunicación | 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 | 7 | 35 % |
| Capacidad Administrativa | 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 | 7 | 35 % |
| Total ítems | | 20 | 100 % |

Fuente: *Operacionalización de la variable liderazgo directivo. Anexo 2*

Tabla 5

Especificaciones para la encuesta de Calidad de servicio

| Dimensiones | Estructura de la encuesta | | Porcentajes |
|---------------------------|----------------------------|-------|-------------|
| | Ítems | Total | |
| Desarrollo organizacional | 1, 2, 3, 4, 5, 6 | 6 | 30 % |
| Satisfacción educativa | 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14 | 8 | 40 % |
| Imagen institucional | 15, 16, 17, 18, 19, 20 | 6 | 30 % |
| Total ítems | | 20 | 100 % |

Fuente: *Operacionalización de la variable liderazgo directivo. Anexo 3*

3.6.2. Instrumento

El instrumento que se utilizó es el cuestionario, y fue aplicado a 127 docentes de la Red N° 13 de Villa El Salvador. Consta de 40 de preguntas cerradas de selección múltiple de tipo escalamiento de Likert con 5 categorías: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. El instrumento consta de 20 preguntas sobre liderazgo directivo y 20 preguntas sobre la calidad de servicio y fue aplicado en el mismo tiempo y lugar.

3.6.3. Validación de los instrumentos

Validez de contenido

Carrasco (2005), dice que la validez “es la evaluación del instrumento de investigación respecto a la coherencia, veracidad, secuencia y dominio del contenido (variables, indicadores e ítems), de aquello que se mide” (p. 337).

Los instrumentos se sometieron al juicio de expertos, quienes validaron los ítems del cuestionario, que permiten ver una muestra representativa de los indicadores de la propiedad medida de las dos variables de estudio. Participaron profesionales que laboran en la docencia universitaria y en el área de investigación, cuyas opiniones y recomendaciones sirvieron para mejora el instrumento, cuya validación se detalla a continuación:

Tabla 6

Resultados de la validación de contenido según juicio de experto.

| Instrumento | Mag. Alberto Huamaní Escobar | Mag. Miriam L. Flores Coronado | Mag. Carlos Vicente de Tomas |
|---------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Liderazgo directivo | Aplicable | Aplicable | Aplicable |
| Calidad educativa | Aplicable | Aplicable | Aplicable |

Fuente: Anexo 8

El resultado de validación por juicio de expertos tanto de la primera Como de la segunda variable fue aplicable.

Validez de criterio

Carrasco (2005), sostiene que la “validez de criterio de un instrumento de investigación, se determina comparando los resultados obtenidos con los instrumentos diseñados por el investigador, con los resultados estandarizados de otra prueba considerada optimas o modelos de eficiencia y eficacia” (p. 338).

Para la validación del criterio de confiabilidad, se aplicó la prueba piloto a un grupo de 20 profesores de la Institución educativa N° 6071, aprovechando sus horas libres y el recreo.

La confiabilidad del instrumento se determina por el Coeficiente de Alfa de Cronbach, que es aplicable a un conjunto de ítems, medidos en escala de tipo Likert como es el caso de la investigación. Se utilizó el Software Spss, cuya fórmula determina el grado de consistencia interna y precisión. Cuanto más cerca se encuentre el valor de alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por:

Tabla 7
Valores del criterio de confiabilidad

| | |
|------------------------|-------------|
| No es confiable | -1.0 a 0.00 |
| Baja confiabilidad | 0.01 a 0.49 |
| Moderada confiabilidad | 0.50 a 0.75 |
| Fuerte confiabilidad | 0.76 a 0.89 |
| Alta confiabilidad | 0.90 a 1.00 |

Tabla 8

Resultado de confiabilidad de la variable liderazgo directivo.

| Alfa de Cronbach | N° ítems |
|------------------|----------|
| 0.770 | 20 |

Fuente: Base de datos de la Prueba piloto. Anexo 4

El resultado de la aplicación de la prueba Alfa de Cronbach es 0.770, que corresponde a una fuerte confiabilidad del cuestionario sobre liderazgo directivo.

Tabla 9

Resultado de confiabilidad de la variable Calidad de servicio

| Alfa de Cronbach | N° ítems |
|------------------|----------|
| .877 | 20 |

Fuente: Base de datos de la Prueba piloto. Anexo 5

El resultado de la aplicación de la prueba de Alfa de Cronbach es 0.877, que indica que el cuestionario sobre calidad de servicio presenta una fuerte confiabilidad.

Validez de constructo (Análisis factorial)

Ávila (2010), sostiene que “el constructo establece la validez en función de la relación entre las variables soportadas en una teoría que el investigador ha desarrollado en el marco teórico” (p. 98).

Para evaluar la validez de constructo se utilizó la base de datos de la prueba piloto y con la ayuda del Software Spss, se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla 10

Validez de constructo de liderazgo directivo.

| N° de ítems | Validez de constructo |
|-------------|-----------------------|
| 20 | 0.81652 |

Fuente: Base de datos de la prueba piloto. Anexo4

El resultado obtenido indica una fuerte relación entre los ítems de las dimensiones de la variable: liderazgo directivo.

Tabla11

Validez de constructo de calidad de servicio.

| N° de ítems | Validez de constructo |
|-------------|-----------------------|
| 20 | 0.8223 |

Fuente. Base de datos de la prueba piloto. Anexo 5

El resultado obtenido indica una fuerte relación entre los ítems de las dimensiones de la variable calidad de servicio.

3.7. Métodos de análisis de datos

Luego de la encuesta se elaboró la base de datos y el paquete en el software SPSS.

Para el tratamiento estadístico de los datos, se ha establecido tres niveles para describir las dimensiones investigadas: alto, medio y bajo. Se consideró el puntaje mínimo y máximo de las variables Liderazgo directivo y calidad de servicio así como de todas las dimensiones. En función de estos puntajes (mínimo y máximo) fueron establecidos cada uno de los intervalos para cada nivel de apreciación.

En el nivel descriptivo, se han utilizado frecuencias, porcentajes y gráfica de barras, para determinar los niveles predominantes del liderazgo directivo y sus dimensiones: Carisma, comunicación y capacidad administrativa; y de calidad de servicio educativo con sus dimensiones: desarrollo organizacional, satisfacción educativa, e imagen institucional en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 –Ugel 01- Villa El Salvador – 2012.

En el nivel inferencial se utilizó para la prueba de hipótesis correlacionales el Rho de Spearman con el programa informático IBM SPSS Statistics 20

CAPITULO IV
RESULTADOS

4.1. Nivel descriptivo

4.1.1. Niveles del liderazgo directivo

Tabla 12

Descripción de la variable Liderazgo directivo en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador

| Nivel | Rango | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-------|------------|------------|
| Bajo | 58-64 | 32 | 25.2 |
| Medio | 65-71 | 54 | 42.5 |
| Alto | 72-78 | 41 | 32.3 |
| Total | | 127 | 100.0 |

Fuente: Base de datos. Anexo 7

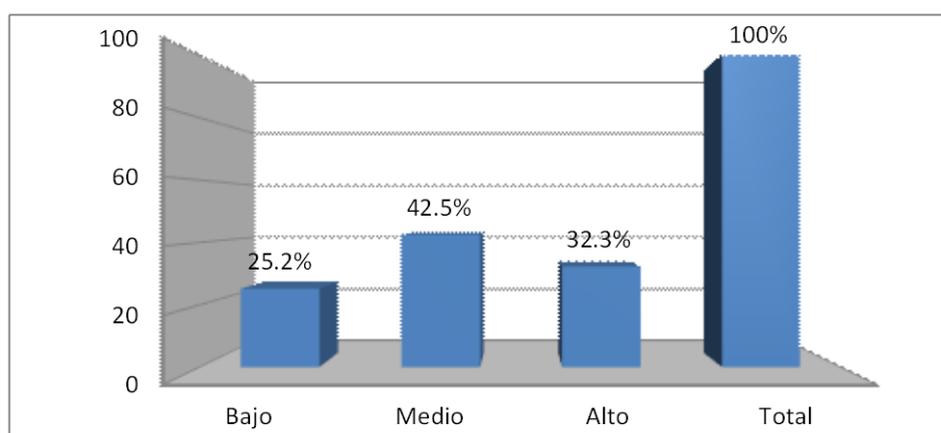


Figura 1. Gráfica de barras de la variable Liderazgo Directivo expresado en porcentajes de docentes de las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador.

En la tabla 12, se aprecian los resultados de frecuencias y porcentajes, observándose que el 42.5% se ubican en el nivel medio respecto a su percepción sobre el liderazgo directivo, seguido del 32,3 % que se expresa en el nivel alto, observándose el 25,2 % en el nivel bajo.

Tabla 13

Descripción de la dimensión Carisma en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador

| Nivel | Rango | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-------|------------|------------|
| Bajo | 9-15 | 15 | 11.8 |
| Medio | 23-29 | 59 | 46.5 |
| Alto | 22.00 | 53 | 41.7 |
| Total | | 127 | 100.0 |

Fuente: Base de datos. Anexo 7

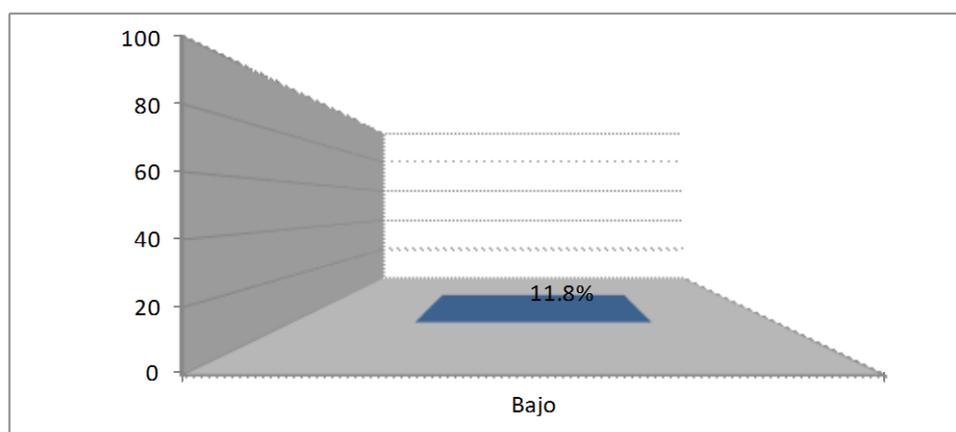


Figura 2. Gráfica de barras de la dimensión Carisma expresado en porcentajes de los docentes de Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador.

En la tabla 13, se aprecian los resultados de frecuencias y porcentajes de los niveles de estudio, observándose que el 46.5 % se ubican en el nivel medio respecto al grado de percepción sobre la dimensión carisma, seguido del 41,7 % que se expresa en el nivel alto, seguido del 11,8 % que se expresa en el nivel bajo.

Tabla 14

Descripción de la dimensión Comunicación en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador.

| Nivel | Rango | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-------|------------|------------|
| Bajo | 18-22 | 20 | 15.7 |
| Medio | 23-27 | 97 | 76.4 |
| Alto | 28-32 | 10 | 7.9 |
| Total | | 127 | 100.0 |

Fuente: Base de datos. Anexo 7

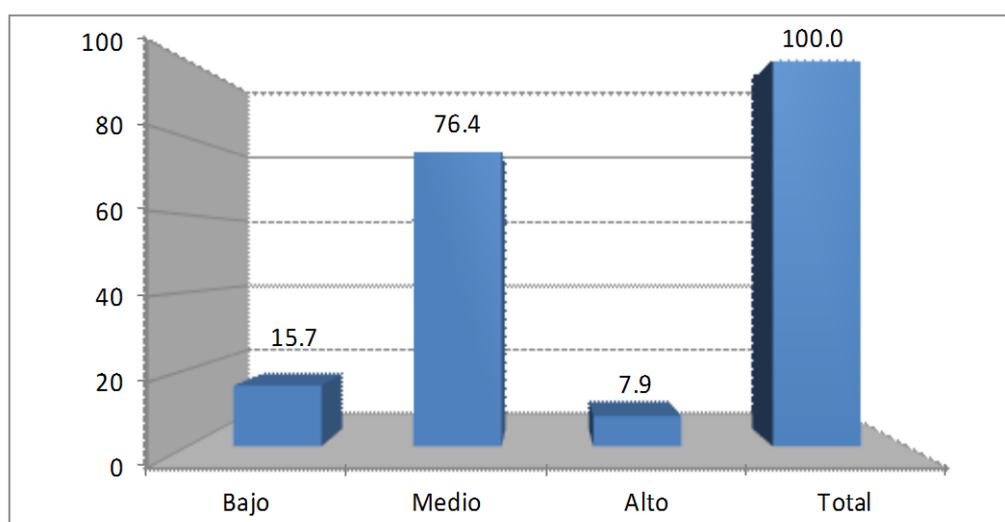


Figura 3. Gráfica de barras de la dimensión Comunicación expresado en porcentajes respecto a la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador.

En la tabla 14, se aprecian los resultados de frecuencias y porcentajes de los niveles de estudio, observándose que el 76.4 % se ubican en el nivel medio respecto al grado de percepción sobre la dimensión comunicación, seguido del 15,7 % que se expresa en el nivel bajo, seguido del 7,9 % que se expresa en el nivel alto.

Tabla 15

Descripción de la Capacidad administrativa en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador.

| Nivel | Rango | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-------|------------|------------|
| Bajo | 17-23 | 83 | 65.4 |
| Medio | 24-30 | 43 | 33.9 |
| Alto | 31-37 | 1 | 00.8 |
| Total | | 127 | 100.0 |

Fuente: Base de datos. Anexo 7

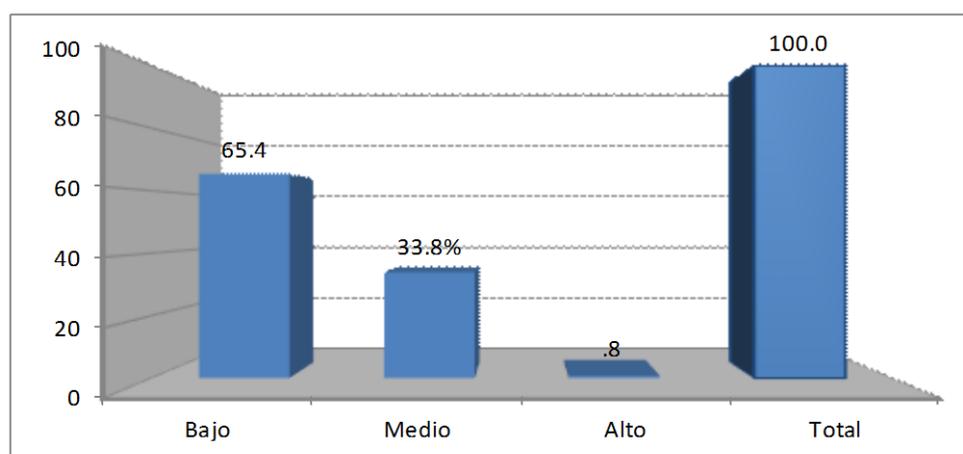


Figura 4. Gráfica de barras de la dimensión capacidad administrativa expresado en porcentajes según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador.

En la tabla 14, se aprecian los resultados de frecuencias y porcentajes de los niveles de estudio, observándose que el 65.4 % se ubican en el nivel bajo respecto al grado de percepción sobre la dimensión capacidad administrativa, seguido del 33,8 % que se expresa en el nivel medio, seguido del 0,8 % que se expresa en el nivel alto.

4.1.2 Niveles de la calidad de servicio

Tabla 16

Descripción de la calidad de servicio en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador.

| Niveles | Rango | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Bajo | 54-68 | 21 | 16.5 |
| Medio | 69-83 | 67 | 52.8 |
| Alto | 84-98 | 39 | 30.7 |
| Total | | 127 | 100.0 |

Fuente: Base de datos. Anexo 7

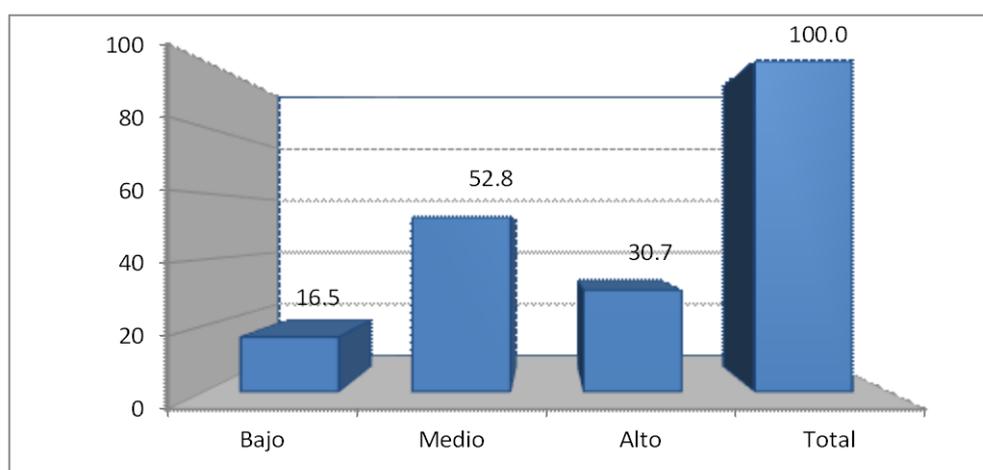


Figura 5. Gráfica de barras de la variable calidad de servicio, expresado en porcentajes según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador.

En la tabla 14, se aprecian los resultados de frecuencias y porcentajes de los niveles de estudio, observándose que el 52,8 % se ubican en el nivel medio respecto al grado de percepción sobre la variable calidad de servicio seguido del 30,7 % que se expresa en el nivel alto, seguido del 16,5 % que se expresa en el nivel bajo.

Tabla 17

Descripción del desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador.

| Nivel | Rango | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-------|------------|------------|
| Bajo | 11-17 | 19 | 15.0 |
| Medio | 18-24 | 101 | 79.5 |
| Alto | 25-31 | 7 | 5.5 |
| Total | | 127 | 100.0 |

Fuente: Base de datos. Anexo 7

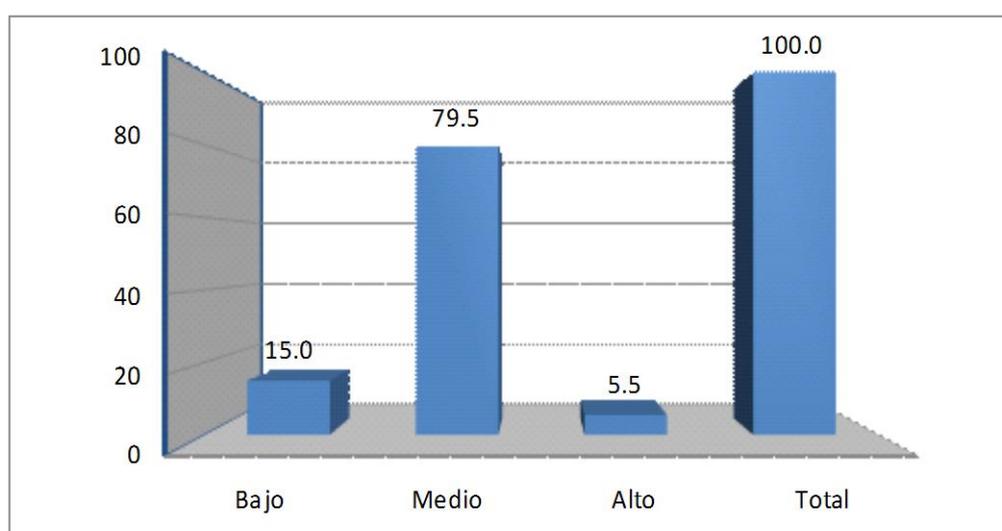


Figura 6. Gráfica de barras de la dimensión desarrollo organizacional, expresado en porcentajes según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador.

En la tabla 17, se aprecian los resultados de frecuencias y porcentajes de los niveles de estudio, observándose que el 79.5 % se ubican en el nivel medio respecto a la percepción sobre la dimensión desarrollo organizacional, seguido del 15 % que se expresa en el nivel bajo, y 5,5 % que expresa el nivel alto.

Tabla 18

Descripción de la satisfacción educativa en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador

| Nivel | Rango | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-------|------------|------------|
| Bajo | 21-27 | 13 | 10.2 |
| Medio | 28-34 | 58 | 45.7 |
| Alto | 35-41 | 56 | 44.1 |
| Total | | 127 | 100.0 |

Fuente: Base de datos. Anexo 7

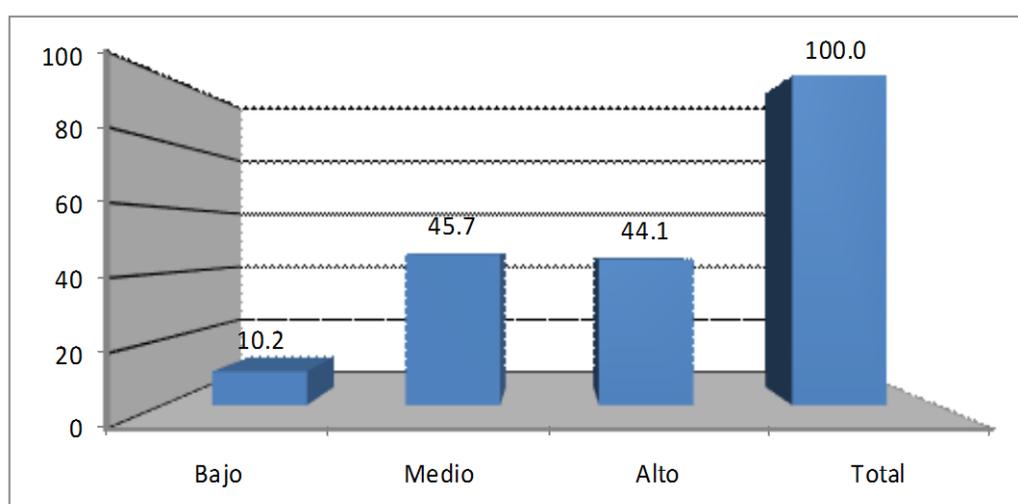


Figura 7. Gráfica de barras de la dimensión satisfacción educativa, expresado en porcentajes según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador.

En la tabla 18, se aprecian los resultados de frecuencias y porcentajes de los niveles de estudio, observándose que el 45.7 % se ubican en el nivel medio respecto a la percepción sobre la dimensión satisfacción educativa, seguido del 44.1 % que se expresa en el nivel alto, y 10.2 % que expresa el nivel bajo.

Tabla 19

Descripción de la imagen institucional en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador.

| Nivel | Rango | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-------|------------|------------|
| Bajo | 18-22 | 29 | 22.8 |
| Medio | 23-27 | 64 | 50.4 |
| Alto | 28-32 | 34 | 26.8 |
| Total | | 127 | 100.0 |

Fuente: Base de datos. Anexo 7

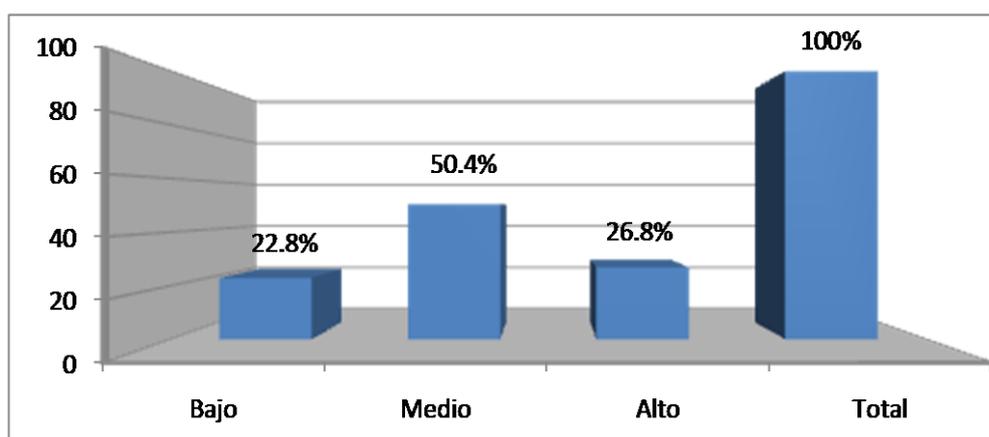


Figura 8. Descripción de la imagen institucional en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador.

En la tabla19, se aprecian los resultados de frecuencias y porcentuales de los índices de estudio, observándose que el 50.4% afirman tener un nivel medio de percepción sobre la imagen institucional, seguido del 26,8% que se expresa el nivel alto, observándose el 22.8 %en el nivel bajo.

4.2. Nivel inferencial

En el presente rubro se pone de manifiesto la relación existente entre las variables en estudio. Se presenta cada una de las hipótesis puestas a prueba, contrastándolas en el mismo orden que han sido formuladas, con el fin de facilitar la interpretación de los datos.

4.2.1. Comprobación de la hipótesis general

Hipótesis general

El liderazgo directivo y la calidad de servicio se relacionan significativamente en las instituciones educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01- Villa El Salvador – 2012.

Hipótesis Nula (H₀):

No existe relación significativa entre liderazgo directivo y calidad educativa en Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012.

Hipótesis Alternativa (H):

Existe relación significativa entre liderazgo directivo y calidad educativa en Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012

Tabla 20

Correlación de Spearman entre las variables liderazgo directivo y la calidad de servicio en las instituciones educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012

| Correlaciones | | Liderazgo directivo | Calidad de servicio |
|-----------------|---------------------|----------------------------|---------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo directivo | Coeficiente de correlación | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 |
| | Calidad de servicio | N | 127 |
| | | Coeficiente de correlación | .685** |
| | | Sig. (bilateral) | .000 |
| | | N | 127 |

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

Fuente: Base de datos. Anexo 7

Como se muestra en la tabla 20, el nivel de significancia (0.000) es menor a 0.01, por lo que se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna, entonces: existe relación entre el liderazgo directivo y la calidad de servicio en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red N° 13 – Ugel 01- Villa El Salvador – 2012. Además la correlación es buena (Rho = 0.685) y directamente proporcional (tiene signo positivo).

4.2.2. Comprobación de las hipótesis específicas

Primera Hipótesis

H₀: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y el desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012

H₁: Existe relación significativa entre liderazgo directivo y el desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012

Tabla 21

Correlación de Spearman entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional en las instituciones educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012

| Correlaciones | | Liderazgo Directivo | Desarrollo Organizacional |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo directivo | Coeficiente de correlación | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .488** |
| | Desarrollo organizacional | Coeficiente de correlación | .488** |
| | | Sig. (bilateral) | .000 |
| | | N | 127 |

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

Fuente. Base de datos. Anexo7

Como se muestra en la tabla 21, el nivel de significancia (0.000) es menor a 0.01, por lo que se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna, entonces: existe relación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red N° 13 –Ugel 01- Villa El Salvador – 2012. Además la correlación es moderada (Rho = 0.488) y directamente proporcional (tiene signo positivo)

Segunda Hipótesis

H₀: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y la satisfacción educativa en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador - 2012

H₂: Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la satisfacción educativa en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012

Tabla 22

Correlación de Spearman entre liderazgo directivo y satisfacción educativa en las instituciones educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012

| Correlaciones | | | Liderazgo directivo | Satisfacción educativa |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|---------------------|------------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo directivo | Coefficiente de correlación | 1.000 | .572** |
| | | Sig. (bilateral) | . | .000 |
| | | N | 127 | 127 |
| | Satisfacción educativa | Coefficiente de correlación | .572** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | . |
| | | N | 127 | 127 |

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

Fuente: Base de datos Anexo 7

Como se muestra en la tabla 20, el nivel de significancia (0.000) es menor a 0.01, por lo que se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna, entonces: existe relación entre el liderazgo directivo y la calidad de servicio en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red N° 13 – Ugel 01- Villa El Salvador – 2012. Además la correlación es moderada (Rho = 0.572) y directamente proporcional (tiene signo positivo).

Tercera Hipótesis

H₀: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y la imagen institucional en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador - 2012

H₃: Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la imagen institucional en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012

Tabla 23

Correlación de Spearman entre liderazgo directivo y la imagen institucional en las instituciones educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012

| Correlaciones | | | Liderazgo directivo | Imagen institucional |
|--------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo directivo | Coeficiente de correlación | 1.000 | .570** |
| | | Sig. (bilateral) | . | .000 |
| | | N | 127 | 127 |
| | Imagen institucional | Coeficiente de correlación | .570** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | . |
| | | N | 127 | 127 |

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

Como se muestra en la tabla 23, el nivel de significancia (0.000) es menor a 0.01, por lo que se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna, entonces: existe relación entre el liderazgo directivo e imagen institucional en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red N° 13 – Ugel 01- Villa El Salvador – 2012. Además la correlación es moderada (Rho = 0.570) y directamente proporcional (tiene signo positivo).

4.3. Discusión de resultados

En el trabajo de campo se ha verificado, de manera precisa, los objetivos planteados en la investigación, cuyo propósito fue conocer el grado de relación que existe entre las variables liderazgo directivo y calidad de servicio.

En la tabla 20 se observa que la variable liderazgo directivo está relacionado con la variable calidad de servicio en las Instituciones Educativas Estatales de nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 – Villa El salvador – 2012, según la correlación de Spearman de 0.685, representando ésta una buena correlación en un 69 %. Hecho que concuerda con Manrique (2011) en su tesis “El liderazgo del director como factor determinante de la funcionalidad administrativa del colegio “Alfa y Omega” del municipio de la Libertad del departamento de Huehuetenango, de Guatemala”.

En la tabla 21, se observa que la variable liderazgo directivo está relacionada directamente con la dimensión desarrollo organizacional en las instituciones educativas estatales de nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 – Villa El salvador – 2012, según la correlación de Spearman de 0.488, representando esta el 49% que corresponde a una moderada correlación. Hecho que coincide con la investigación realiza por: Chenet (2010) en su tesis titulada “La gestión de procesos del director y su influencia en la calidad de servicio educativo según los docentes del semestre académico 2009-II de la carrera de Administración del I.S.T.P. “San Francisco de Asis” distrito de Huancayo, Según los resultados se establece que es posible mejorar la calidad de servicio (ganar más clientes), siempre y cuando se mejore la gestión de los procesos del director.

En la tabla 22, se observa que la variable liderazgo directivo está relacionada directamente con la dimensión satisfacción educativa en las instituciones educativas estatales de nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 – Villa El salvador – 2012, según la correlación de Spearman de 0.572, representando una moderada correlación. Aspecto que concuerda con Cáceres (2009), en su

Tesis “La gestión Administrativa del director y su influencia en la prestación de servicio educativo en las instituciones educativas públicas de educación primaria de los asentamientos humanos de Dulanto, Santa Rosa y Gambetta del Callao 2008”

En la tabla 23, se observa que la variable liderazgo directivo está relacionada directamente con la dimensión imagen institucional en las instituciones educativas estatales de nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 – Villa El salvador – 2012, según la correlación de Spearman de 0,570, representando una moderada correlación. Aspecto que concuerda con la investigación realizada por Baptista (2012), en su tesis “Imagen y calidad en la Universidad” para optar el título de Doctor. Quien concluye que la fuerza de la imagen de una institución se relaciona directamente con la calidad de la universidad.

CONCLUSIONES

Y

SUGERENCIAS

Conclusiones

- Primera** Al efectuar la correlación entre liderazgo directivo y calidad de servicio educativo, se demuestra que existe una relación positiva y significativa buena, habiendo obtenido un coeficiente $Rho = 0.674$ y un $p < 0.01$.
- Segunda** Al efectuar la correlación entre liderazgo y desarrollo organizacional, se demuestra que existe una relación positiva y significativa moderada, habiendo obtenido un coeficiente $Rho = 0.488$ y un $p < 0.01$.
- Tercera** Al efectuar la correlación entre liderazgo y satisfacción educativa, se demuestra que existe una relación positiva y significativa moderada, habiendo obtenido un coeficiente $Rho = 0.572$ y un $p < 0.01$.
- Cuarta** Al efectuar la correlación entre liderazgo e imagen institucional, se demuestra que existe una relación positiva y significativa moderada, habiendo obtenido un coeficiente $Rho = 0.570$ y un $p < 0.01$.

Sugerencias

- Primera** Se sugiere que los docentes que asuman la dirección de las Instituciones Educativas sean buenos líderes para poder integrar los intereses comunes y lograr el desarrollo de la institución.
- Segunda** Se sugiere sobre la bases de una calidad de servicio educativo, capacitar permanentemente a los docentes de todos los niveles y en sus respectivas áreas.
- Tercera** Se sugiere evaluar permanentemente a la comunidad educativa sobre el nivel de satisfacción con el fin de conocer sus expectativas y poder cubrirlas.
- Cuarta** Crear buzones de sugerencias para, docentes y alumnos, con la finalidad de identificar problemas relacionados con el liderazgo del director y la calidad de servicio que ofrece la institución con el fin de encontrar alternativas de soluciones a dichos problemas.
- Quinta** Se sugiere que se fomente y practique más el trabajo en equipo involucrando a todos los integrantes de la institución educativa (docentes, autoridades, alumnos y padres de familia) a fin de que todos participen y sean protagonistas de un mejor servicio educativo.
- Sexta** Resulta necesario replicar la presente investigación en otras instituciones educativas, considerando diferentes dimensiones y utilizando otros diseños de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencia Bibliográfica

Achua, C. y Lussier, R. (2007). *Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson.

Alvarado, O.(2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima-Perú:Universidad Alas Peruanas.

Ávila, H. (2010). *Metodología de la investigación*. Lima-Perú.

Baptista A. (2012).Tesis doctoral *Imagen y calidad en la universidad*. Universidad de Sevilla – Portugal.

Cabana, C. (2008). *Los instrumentos de gestión y la calidad de servicio en la institución educativa pública Andrés Avelino Cáceres de Chincha-2008*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” Lima.

Cáceres, A. (2009).*La gestión administrativa del director y su influencia en la prestación del servicio educativo en las instituciones educativas públicas de educación primaria de los asentamientos humanos de Dulanto, Santa Rosa, y Gambetta del Callao*.(Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” Lima.

Cano, E. (1998). *Evaluación de la calidad educativa* (2a.ed.) Madrid-España: La Muralla.

Cano, Y.(1991). *Hacia una evaluación científica*. Imp. Grafiman.

Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación*.Lima-Perú: San Marcos.

Castillo, E.(2010). *El Liderazgo y Los Procesos de Gestión educativa de los Directivos de las Instituciones Educativas públicas de la zona urbana del*

distrito de San Juan de Miraflores Ugel 01- Lima Sur-2010.(Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.

Chenet M. (2010). *La gestión de procesos y su influencia en la calidad del servicio educativo según los alumnos del semestre académico 2009-II de la carrera de Administración del I.ST.P” San Francisco de Asís” distrito de Huancayo DREJ.* (Tesis de Maestría). Universidad de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Lima.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría general de la administración.* (5a.ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana de México: S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos.*(5a. Ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana de México: S.A.

Daft, R. (2006). *La experiencia del Liderazgo.* (3a.ed.) Cengage Learning.

Davis, K. y Newstrom, J. (2000) *Comportamiento humano en el trabajo.* (10a.ed.) México.

Duque, E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición.* Disponible en www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0121-50512005000100004&script=sci-arttext. Recuperado el 30/06/2013

Farro, F. (1995). *Gerencia de centros educativos hacia la calidad total.* Lima-Perú: Centro de proyección cristiana.

Flores Y. (2009). *El Marketing y la calidad de servicio en la Institución Educativa pública General Prado de Bellavista, Callao.* (Tesis de Maestría).Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Lima.

Gento, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total.* (3a.Ed.) Madrid-España: La Muralla, S.A.

Gómez, J. (2012) *Calidad total y Recursos humanos*.

Disponible en:

www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1200/calidad_de_servicio.html

Recuperado el 23/05/2013

Gonzales, M. (2007), en su tesis “Liderazgo del personal directivo de las escuelas básicas en la gestión de conflictos organizacionales”. Universidad del Zulia. Facultad de humanidades y educación. Maracaibo. Venezuela.

Hernández, R. Fernández, C. y Badpista, P., (2010). “*Metodología de la investigación*”. (5a. Ed.) México: Mc Graw-Hill.

Hoffman, D. y Bateson, G., (2011), *Marketing de servicios*. (4a.ed.) México

Ibáñez, M. (2003). *Calidad total* .Lima-Perú: Ediciones de la Universidad Mayor de San Marcos.

Manrique, M.(2011). *El Liderazgo del Director como Factor Determinante de la Funcionalidad Administrativa del Colegio “Alfa y Omega” del municipio de la Libertad del departamento de Huehuetenango*. (Tesis de Maestría). Guatemala.

Disponible en <http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc-view/395-t-e2-179-065>.

Recuperado el 20/11/2012

Morales G. (2008) en su tesis *Relación entre el liderazgo en los directores y el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla*. Para optar el grado académico de magister en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educacional en la universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” Lima.

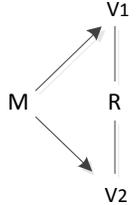
- Panta J.(2009).*Gestión pedagógica y calidad de servicio educativo en la Institución educativa Felipe Huamán Poma de Ayala de Moyopampa – Chosica* (Tesis Doctoral). Universidad “Enrique Guzmán y Valle”. Lima.
- Prada C. (2010).*Relación entre el estilo de Liderazgo del director y el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas de la capital de la Provincia de Canta, Ugel N°12 Región Lima-Provincias*. (Tesis de Maestría). Universidad de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Lima.
- Rallph, S. (2001). *Teoría e investigación del liderazgo*.(4a.Ed.) Edansa.
- Ríos, R. (2007). *El talento humano en los sistemas de gestión*. (5a.Ed.).
- Rodríguez, O (2007). *Líderes exitosos*. Lima-Perú : Amex.
- Saravia, M. (2011).*El Liderazgo Directivo e Influencia en la Calidad de la Gestión pedagógica desarrollada por los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario ubicadas en la ciudad de Ica*. (Tesis de maestría). Universidad de Educación “Enrique Guzmán y Valle.
- Senlle, A. y Gutiérrez, J. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. España: Díaz de Santos.
- Thompson, I. (2005). *Niveles de satisfacción del cliente y sus beneficios*. Disponible en:<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccioncliente.htm>Recuperado el 12/11/2012
- Tony, A (1999). *Carisma siete claves para desarrollar el magnetismo que eleva al éxito*.Nueva York: Norma.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

| LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD DE SERVICIO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA RED 13 – UGEL 01 - VILLA EL SALVADOR - 2012 | | | |
|--|---|---|---|
| MULACIÓN DEL PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES Y DIMENSIONES |
| <p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo directivo y calidad de servicio según la percepción del docente en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador - 2012?</p> <p>Problema Específico:</p> <p>¿Cuál es el grado de relación que existe entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador - 2012?</p> <p>¿Cuál es el grado de relación que existe entre liderazgo directivo y satisfacción educativa según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador - 2012?</p> <p>¿Cuál es el grado de relación que existe entre liderazgo directivo y la imagen institucional según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador - 2012?</p> | <p>Objetivo General:</p> <p>Determinar el grado de relación que existe entre liderazgo directivo y calidad de servicio según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Determinar el grado de relación que existe entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional según la percepción de docentes en las tituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador - 2012</p> <p>Determinar el grado de relación que existe entre el liderazgo directivo y satisfacción educativa según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador - 2012</p> <p>Determinar el grado de relación que existe entre liderazgo directivo y la imagen institucional según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador - 2012</p> | <p>Hipótesis General:</p> <p>Existe relación significativa entre liderazgo directivo y calidad de servicio en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador – 2012</p> <p>Hipótesis Específica:</p> <p>Existe relación significativa entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador - 2012</p> <p>Existe relación significativa entre liderazgo directivo y satisfacción educativa según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador - 2012</p> <p>Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la imagen institucional según la percepción de docentes en las Instituciones Educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador - 2012</p> | <p><u>V1:</u></p> <p>Liderazgo directivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carisma - Comunicación - Capacidad administrativa <p><u>V2:</u></p> <p>Calidad de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo organizacional - Satisfacción educativa - Imagen institucional |

| DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO | MÉTODO Y TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-----------------------------------|----------|------------------|----|---------------------------|----|-----------------------------|----|------------------------------------|----|-------|-----|---|
| <p>No experimental de corte transversal</p>  <p>Dónde:</p> <p>M = Muestra de estudio</p> <p>V1 = Liderazgo directivo</p> <p>V2 = Calidad de servicio educativo</p> | <p><u>Población</u></p> <p>La población está formada por todos los docentes de las instituciones Educativas Estatales de secundaria de nivel secundario de la Red 13 – Ugel 01 - Villa El Salvador - 2012</p> <table border="1" data-bbox="741 544 1312 903"> <thead> <tr> <th>Instituciones educativas</th> <th>Docentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I.E. Perú España</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>I.E. Príncipe de Asturias</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>I.E. República de Nicaragua</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>I.E. República Federal de Alemania</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>127</td> </tr> </tbody> </table> <p>Muestra:</p> <p>Para determinar la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico considerando a la población como muestra censal.</p> | Instituciones educativas | Docentes | I.E. Perú España | 19 | I.E. Príncipe de Asturias | 36 | I.E. República de Nicaragua | 28 | I.E. República Federal de Alemania | 44 | Total | 127 | <p><u>Métodos</u></p> <p>La investigación se enmarco dentro del método científico como método general, como método específico el hipotético-deductivo. Hipotético –Deductivo, pues partimos de una teoría básica general que sustenta la condición de las variables estudiadas.</p> <p><u>Técnicas:</u></p> <p>La recolección de datos se realizó utilizando la técnica de la “encuesta” y el instrumento elegido es el “cuestionario” con preguntas cerradas y con escala de Likert.</p> |
| Instituciones educativas | Docentes | | | | | | | | | | | | | |
| I.E. Perú España | 19 | | | | | | | | | | | | | |
| I.E. Príncipe de Asturias | 36 | | | | | | | | | | | | | |
| I.E. República de Nicaragua | 28 | | | | | | | | | | | | | |
| I.E. República Federal de Alemania | 44 | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 127 | | | | | | | | | | | | | |

ANEXO 2

OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO

| DIMENSIÓN | INDICADORES | ITEMS | INDICE | NIVEL |
|------------------|-----------------------------|--|---------------|--------------|
| Carisma | Disposición para el trabajo | <ul style="list-style-type: none"> •El director de su institución propone y apoya programas y proyectos innovadores en beneficio de la institución. •El director demuestra entusiasmo al participar como miembro de grupo. | Nunca | Alto |
| | Compromiso social | <ul style="list-style-type: none"> •El director realiza actividades en la institución y la comunidad que favorece los objetivos institucionales. •El director participa en actividades de la comunidad.. | | |
| | Dominio de estrategias | <ul style="list-style-type: none"> •El director propicia el estímulo necesario para lograr los objetivos de la institución educativa. •El director propicia un clima de paz y armonía en un ambiente que genera motivaciones. | Casi Nunca | |
| Comunicación | Efectiva | <ul style="list-style-type: none"> •Existe una buena comunicación entre el director y personal docente. •El director establece comunicación abierta y franca con todo su personal. •Utiliza la comunicación como una acción gerencial para incentivar el trabajo educativo. | Casi Siempre | Medio |
| | Asertividad | <ul style="list-style-type: none"> •El director expresa sentimientos y opiniones en el momento oportuno, sin incomodar a los demás. •El director reconoce los derechos de los trabajadores de la educación. | Siempre | Bajo |
| | Calidad de decisión | <ul style="list-style-type: none"> •El director propone acuerdos para resolver conflictos propiciando un autorespeto. •Las decisiones que toma el director frente a un problema es la más adecuada. • | | |

| | | | | |
|--------------------------|---------------------|---|--------------|-------|
| Capacidad administrativa | Planificación | <ul style="list-style-type: none"> •El director y la comunidad educativa establecen metas y objetivos en proyectos innovadores. •El director realiza actividades en la institución y la comunidad que favorece los objetivos institucionales. | Nunca | Alto |
| | Organización | <ul style="list-style-type: none"> •El director propicia un clima de paz y armonía en un ambiente que genera motivaciones. •El director promueve reuniones de trabajo y coordinación en equipo con su personal. | Casi Nunca | Medio |
| | Dirección y control | <ul style="list-style-type: none"> •El director vigila de cerca, si quiere que algo salga bien. •El director emplea su autoridad para conducir y controlar al personal. •El director monitorea las actividades pedagógicas a los docentes de la institución educativa. | A Veces | Bajo |
| | | | Casi Siempre | |
| | | | Siempre | |

ANEXO 3

OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE: CALIDAD DE SERVICIO

| DIMENSION | INDICADORES | ITEMS | INDICE | NIVEL |
|---------------------------|---------------------------------------|--|---|-----------------------------------|
| Desarrollo organizacional | Eficacia en el logro de los objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos y metas planteadas traducen la problemática pedagógica de la institución educativa. • Considera que las metas y objetivos trazados por la institución educativa se están cumpliendo. • Se forman equipos para elaborar proyectos de innovación pedagógica. | Nunca Casi Nunca A Veces Casi Siempre Siempre | Alto Medio Bajo |
| | Eficiencia en el uso de los recursos | <ul style="list-style-type: none"> • Consideras que en la Institución Educativa existe una buena administración de los recursos económico. | | |
| | Mantenimiento e infraestructura. | <ul style="list-style-type: none"> • Las aulas y ambientes de la Institución Educativa se encuentran limpios y en buen estado de conservación. • Los baños de la Institución Educativa se encuentra limpios y en buen estado de conservación. | | |
| Satisfacción educativa | Ambiente favorable | <ul style="list-style-type: none"> • Establece un ambiente organizado de trabajo, dispone de los espacios y recursos convenientemente. • Establece un clima de confianza, solidaridad y respeto con sus colegas. | Nunca Casi Nunca A Veces Casi Siempre Siempre | |
| | Capacidad didáctica | <ul style="list-style-type: none"> • Motiva la clase para despertar el interés de los alumnos. • Diseña y elabora materiales didácticos con los alumnos. • Promueve la autoevaluación. • Demuestra interés por el aprendizaje de los alumnos. | | |
| | Desarrollo profesional | <ul style="list-style-type: none"> • Reflexiona sobre su práctica pedagógica. • Demuestra interés por la superación profesional. | | |

| | | | | |
|----------------------|--|---|---|-------|
| Imagen institucional | Percepción de la comunidad | <ul style="list-style-type: none"> • Consideras que tu institución educativa tiene una buena imagen y prestigio ganado en la comunidad. • Consideras que los padres de familia se encuentran satisfechos con la educación impartida en la institución educativa. | Nunca Casi Nunca A Veces Casi Siempre Siempre | Alto |
| | Participación y reconocimiento de la comunidad | <ul style="list-style-type: none"> • La Institución Educativa ha recibido felicitación o reconocimiento de la comunidad. • Los miembros de la comunidad educativa, participan activamente en las marchas y desfiles organizados por la comunidad. • Los conflictos han sido resueltos mediante el diálogo. | | Medio |
| | Cobertura de alumnos. | <ul style="list-style-type: none"> • Existe una buena demanda de vacantes para seguir estudios en la Institución Educativa. | | Bajo |

ANEXO 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO DIRECTIVO

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: Carisma | | | | | | | |
| 1 | El director de su institución propone y apoya programas y proyectos innovadores en beneficio de la institución. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | El director demuestra entusiasmo al participar como miembro de grupo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | El director realiza actividades en la institución y la comunidad que favorece los objetivos institucionales. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | El director participa en actividades de la comunidad. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | El director propicia el estímulo necesario para lograr los objetivos de la institución educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | El director propicia un clima de paz y armonía en un ambiente que genera motivaciones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN 2: Comunicación | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 7 | Existe una buena comunicación entre el director y personal docente. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | El director establece comunicación abierta y franca con su personal. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Utiliza la comunicación como una acción gerencial para incentivar el trabajo educativo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | El director expresa sentimientos y opiniones en el momento oportuno, sin incomodar a los demás. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | El director reconoce los derechos de los trabajadores de la educación | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | El director propone acuerdos para resolver conflictos propiciando un autorespeto. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 13 | Las decisiones que toma el director frente a un problema es la más adecuada. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| | DIMENSIÓN 3: Capacidad administrativa | Si | No | Si | No | Si | No |
| 14 | El director y la comunidad educativa establecen metas y objetivos en proyectos innovadores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 15 | El director realiza actividades en la institución y la comunidad que favorece los objetivos institucionales | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 16 | El director propicia un clima de paz y armonía en un ambiente que genera motivaciones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 17 | El director promueve reuniones de trabajo y coordinación en equipo con su personal. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 18 | El director vigila de cerca, si quiere que algo salga bien. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 19 | El director emplea su autoridad para conducir y controlar al personal. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 20 | El director monitorea las actividades pedagógicas a los docentes de la institución educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): PRUEBA APLICABLE, EXISTE SUFICIENCIA EN LOS ÍTEM S.

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

...08...de...04...del 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: Flores Coronado, Yuliam Leiana DNI: 80534402

Especialidad del evaluador: UNFV - JEFE DE GRADOS Y TÍTULOS FAC. EDUCACIÓN

Flores

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CALIDAD DE SERVICIO

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: DESARROLLO INSTITUCIONAL | | | | | | | |
| 1 | Los objetivos y metas planteadas traducen la problemática pedagógica de la institución educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Considera que las metas y objetivos trazados por la institución educativa se están cumpliendo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Se forman equipos para elaborar proyectos de innovación pedagógica. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Consideras que en la Institución Educativa existe una buena administración de los recursos económicos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Las aulas y ambientes de la Institución Educativa se encuentran limpios y en buen estado de conservación. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Los baños de la Institución Educativa se encuentran limpios y en buen estado de conservación. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN 2: SATISFACCIÓN EDUCATIVA | | | | | | | |
| 7 | Establece un ambiente organizado de trabajo, dispone de los espacios y recursos convenientemente. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Establece un clima de confianza, solidaridad y respeto con sus colegas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Motiva la clase para despertar el interés de los alumnos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Diseña y elabora materiales didácticos con los alumnos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 11 | Promueve la autoevaluación. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Demuestra interés por el aprendizaje de los alumnos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Reflexiona sobre su práctica pedagógica. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Demuestra interés por la superación profesional. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN 3: IMAGEN INSTITUCIONAL | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 15 | Consideras que tu institución educativa tiene una buena imagen y prestigio ganado en la comunidad. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Consideras que los padres de familia se encuentran satisfechos con la educación impartida en la institución educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | La Institución Educativa ha recibido felicitación o reconocimiento de la comunidad. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Los miembros de la comunidad educativa, participan activamente en las marchas y desfiles organizados por la comunidad. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Los conflictos han sido resueltos mediante el diálogo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Existe una buena demanda de vacantes para seguir estudios en la Institución Educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): PRUEBA APLICABLE, EXISTE SUFICIENCIA EN LOS ÍTEM S.

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

...08...de...04...del 2013

Apellidos y nombres del juez evaluador: Flores Coronado, Yuriam Leiana DNI: 80584402

Especialidad del evaluador: UNFV - SEPA de GRADOS Y TÍTULOS FAC. 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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO DIRECTIVO

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: Carisma | | | | | | | |
| 1 | El director de su institución propone y apoya programas y proyectos innovadores en beneficio de la institución. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | El director demuestra entusiasmo al participar como miembro de grupo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | El director realiza actividades en la institución y la comunidad que favorece los objetivos institucionales. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | El director participa en actividades de la comunidad. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | El director propicia el estímulo necesario para lograr los objetivos de la institución educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | El director propicia un clima de paz y armonía en un ambiente que genera motivaciones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN 2: Comunicación | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 7 | Existe una buena comunicación entre el director y personal docente. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | El director establece comunicación abierta y franca con su personal. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Utiliza la comunicación como una acción gerencial para incentivar el trabajo educativo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | El director expresa sentimientos y opiniones en el momento oportuno, sin incomodar a los demás. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | El director reconoce los derechos de los trabajadores de la educación | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | El director propone acuerdos para resolver conflictos propiciando un autorespeto. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|--|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 13 | Las decisiones que toma el director frente a un problema es la más adecuada. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| DIMENSIÓN 3: Capacidad administrativa | | Si | No | Si | No | Si | No |
| 14 | El director y la comunidad educativa establecen metas y objetivos en proyectos innovadores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 15 | El director realiza actividades en la institución y la comunidad que favorece los objetivos institucionales | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 16 | El director propicia un clima de paz y armonía en un ambiente que genera motivaciones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 17 | El director promueve reuniones de trabajo y coordinación en equipo con su personal. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 18 | El director vigila de cerca, si quiere que algo salga bien. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 19 | El director emplea su autoridad para conducir y controlar al personal. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 20 | El director monitorea las actividades pedagógicas a los docentes de la institución educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Apellidos y nombres del juez evaluador:  DNI: 07675090
 Especialidad del evaluador: DOCENTE UNIVERSITARIO
03 de Agosto del 2013.....

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CALIDAD DE SERVICIO

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: DESARROLLO INSTITUCIONAL | | | | | | | |
| 1 | Los objetivos y metas planteadas traducen la problemática pedagógica de la institución educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Considera que las metas y objetivos trazados por la institución educativa se están cumpliendo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Se forman equipos para elaborar proyectos de innovación pedagógica. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Consideras que en la Institución Educativa existe una buena administración de los recursos económicos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Las aulas y ambientes de la Institución Educativa se encuentran limpios y en buen estado de conservación. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Los baños de la Institución Educativa se encuentran limpios y en buen estado de conservación. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN 2: SATISFACCIÓN EDUCATIVA | | | | | | | |
| 7 | Establece un ambiente organizado de trabajo, dispone de los espacios y recursos convenientemente. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Establece un clima de confianza, solidaridad y respeto con sus colegas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Motiva la clase para despertar el interés de los alumnos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Diseña y elabora materiales didácticos con los alumnos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 11 | Promueve la autoevaluación. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Demuestra interés por el aprendizaje de los alumnos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Reflexiona sobre su práctica pedagógica. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Demuestra interés por la superación profesional. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN 3: IMAGEN INSTITUCIONAL | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 15 | Consideras que tu institución educativa tiene una buena imagen y prestigio ganado en la comunidad. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Consideras que los padres de familia se encuentran satisfechos con la educación impartida en la institución educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | La Institución Educativa ha recibido felicitación o reconocimiento de la comunidad. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Los miembros de la comunidad educativa, participan activamente en las marchas y desfiles organizados por la comunidad. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Los conflictos han sido resueltos mediante el diálogo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Existe una buena demanda de vacantes para seguir estudios en la Institución Educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

...03...de Agosto...del 2012..

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Mg. VICENTE O' FERRIS, CARLOS* DNI: *07675090*

Especialidad del evaluador: *DOCENTE UNIVERSITARIO*

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³**Claridad:** 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

ANEXO 5

BASE DE DATOS DE LA PRUEBA PILOTO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

| Sujetos | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | C7 | C8 | C9 | C10 | C11 | C12 | C13 | A14 | A15 | A16 | A17 | A18 | A19 | A20 |
|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 |
| 6 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 7 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 8 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 9 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 10 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 11 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| 13 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 14 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 15 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 16 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 17 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 18 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 19 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 20 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |

ANEXO 6

BASE DE DATOS DE LA PRUEBA PILOTO DE CALIDAD DE SERVICIO

| Sujetos | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 | I15 | I16 | I17 | I18 | I19 | I20 |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 6 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 7 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 8 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 9 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 10 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 11 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 13 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 14 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 16 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 |
| 17 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 18 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| 19 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 20 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 |

ANEXO 7

ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y LA CALIDAD DE SERVICIO

El presente cuestionario tiene como objetivo, obtener información acerca del liderazgo del director y la calidad de servicio en las Instituciones educativas de nivel secundario de la Red N° 13 de Villa El Salvador, dicha información tiene carácter confidencial.

Marca con un aspa “x” dentro del paréntesis la Institución Educativa a la que pertenece:

República de Nicaragua () Príncipe de Asturias ()

Perú España () República Federal de Alemania ()

El cuestionario es de forma anónima por lo que le agradecemos que conteste todos los ítems con la mayor sinceridad. Los criterios son:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |

LIDERAZGO DIRECTIVO

| | ITEMS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| E1 | El director de su institución propone y apoya programas y proyectos innovadores en beneficio de la institución. | | | | | |
| E2 | El director demuestra entusiasmo al participar como miembro de grupo. | | | | | |
| E3 | El director realiza actividades en la institución y la comunidad que favorece los objetivos institucionales. | | | | | |
| E4 | El director participa en actividades de la comunidad. | | | | | |
| E5 | El director propicia el estímulo necesario para lograr los objetivos de la institución educativa. | | | | | |
| E6 | El director propicia un clima de paz y armonía en un ambiente que genera motivaciones. | | | | | |
| C7 | Existe una buena comunicación entre el director y personal docente. | | | | | |
| C8 | El director establece comunicación abierta y franca con todo su personal. | | | | | |
| C9 | Utiliza la comunicación como una acción gerencial para incentivar el trabajo educativo. | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| C10 | El director expresa sentimientos y opiniones en el momento oportuno, sin incomodar a los demás. | | | | | |
| C11 | El director reconoce los derechos de los trabajadores de la educación. | | | | | |
| C12 | El director propone acuerdos para resolver conflictos propiciando un autorespeto. | | | | | |
| C13 | Las decisiones que toma el director frente a un problema es la más adecuada. | | | | | |
| A14 | El director y la comunidad educativa establecen metas y objetivos en proyectos innovadores. | | | | | |
| A15 | El director realiza actividades en la institución y la comunidad que favorece los objetivos institucionales. | | | | | |
| A16 | El director propicia un clima de paz y armonía en un ambiente que genera motivaciones. | | | | | |
| A17 | El director promueve reuniones de trabajo y coordinación en equipo con su personal. | | | | | |
| A18 | El director vigila de cerca, si quiere que algo salga bien. | | | | | |
| A19 | El director emplea su autoridad para conducir y controlar al personal. | | | | | |
| A20 | El director monitorea las actividades pedagógicas a los docentes de la institución educativa. | | | | | |

CALIDAD DE SERVICIO

| | ITEMS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| D1 | Los objetivos y metas planteadas traducen la problemática pedagógica de la institución educativa. | | | | | |
| D2 | Considera que las metas y objetivos trazados por la institución educativa se están cumpliendo. | | | | | |
| D3 | Se forman equipos para elaborar proyectos de innovación pedagógica. | | | | | |
| D4 | Consideras que en la Institución Educativa existe una buena administración de los recursos económico. | | | | | |
| D5 | Las aulas y ambientes de la Institución Educativa se encuentran limpios y en buen estado de conservación. | | | | | |
| D6 | Los baños de la Institución Educativa se encuentran limpios y en buen estado de conservación. | | | | | |
| S7 | Establece un ambiente organizado de trabajo, dispone de los espacios y recursos convenientemente. | | | | | |
| S8 | Establece un clima de confianza, solidaridad y respeto con sus colegas. | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| S9 | Motiva la clase para despertar el interés de los alumnos. | | | | | |
| S10 | Diseña y elabora materiales didácticos con los alumnos. | | | | | |
| S11 | Promueve la autoevaluación. | | | | | |
| S12 | Demuestra interés por el aprendizaje de los alumnos. | | | | | |
| S13 | Reflexiona sobre su práctica pedagógica. | | | | | |
| I14 | Demuestra interés por la superación profesional. | | | | | |
| I15 | Consideras que tu institución educativa tiene una buena imagen y prestigio ganado en la comunidad. | | | | | |
| I16 | Consideras que los padres de familia se encuentran satisfechos con la educación impartida en la institución educativa. | | | | | |
| I17 | La Institución Educativa ha recibido felicitación o reconocimiento de la comunidad. | | | | | |
| I18 | Los miembros de la comunidad educativa, participan activamente en las marchas y desfiles organizados por la comunidad. | | | | | |
| I19 | Los conflictos han sido resueltos mediante el diálogo. | | | | | |
| I20 | Existe una buena demanda de vacantes para seguir estudios en la Institución Educativa. | | | | | |

ANEXO 8
BASE DE DATOS

| SUJETOS | LIDERAZGO DIRECTIVO | CALIDAD DE SERVICIO |
|---------|---|---|
| 1 | 3 3 4 3 3 5 5 5 5 3 3 2 3 3 3 2 3 3 4 5 | 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 3 |
| 2 | 4 4 3 4 2 4 4 5 5 4 3 3 2 3 3 3 3 3 3 4 | 3 2 2 3 2 4 4 5 4 4 5 4 4 2 4 4 3 4 3 3 |
| 3 | 4 4 3 2 2 5 3 3 3 3 2 2 2 3 3 2 4 3 4 4 | 1 1 2 2 1 5 5 4 1 4 5 5 5 2 1 5 4 5 5 4 |
| 4 | 5 3 4 4 4 4 3 5 5 3 3 2 2 3 3 3 3 3 4 4 | 4 2 3 2 3 4 5 5 3 4 5 5 5 4 4 5 4 5 5 4 |
| 5 | 4 4 3 3 2 4 3 4 5 3 3 2 2 3 4 3 2 4 3 4 | 5 3 3 2 2 5 5 5 5 3 5 4 3 2 3 5 5 4 5 3 |
| 6 | 2 3 3 4 5 5 3 4 5 4 3 3 2 3 2 4 4 4 3 3 | 4 2 3 4 2 4 4 5 3 5 5 4 5 3 3 5 4 1 4 3 |
| 7 | 3 3 3 2 2 2 5 4 3 3 3 2 3 4 3 3 2 4 3 4 | 3 2 3 3 2 4 4 4 1 4 4 4 4 4 2 4 2 4 5 4 |
| 8 | 2 3 4 5 3 5 5 4 5 3 3 2 3 4 2 3 4 3 3 3 | 4 2 3 2 2 5 5 5 2 4 5 5 5 5 4 5 4 5 5 3 |
| 9 | 3 2 4 4 3 4 5 5 5 4 3 2 2 4 2 4 4 3 4 3 | 4 3 3 4 4 4 4 4 1 5 5 5 5 4 3 5 2 5 4 3 |
| 10 | 4 4 2 4 3 4 5 4 5 4 2 2 2 2 2 2 4 3 3 3 | 4 3 2 2 3 5 5 5 1 3 5 5 5 3 5 5 3 5 5 3 |
| 11 | 2 2 3 2 3 5 5 5 5 4 3 2 3 3 3 2 3 3 4 5 | 2 1 2 2 2 2 4 4 3 4 4 4 4 3 4 5 5 4 5 4 |
| 12 | 3 3 3 2 3 2 4 5 5 4 3 3 2 3 3 3 3 3 3 4 | 4 4 3 4 3 4 4 4 1 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 3 |
| 13 | 1 2 2 3 2 5 4 5 4 5 3 2 2 3 3 2 4 3 4 4 | 3 3 3 4 4 4 4 4 1 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 3 |
| 14 | 2 2 2 3 2 4 5 4 5 5 4 2 2 3 3 3 3 3 4 4 | 3 2 3 2 3 4 4 4 1 5 4 4 4 3 1 4 2 4 3 4 |
| 15 | 2 2 3 2 3 5 5 5 5 5 3 2 2 3 4 3 2 4 3 4 | 3 3 4 3 4 5 5 5 3 3 5 5 5 3 3 5 4 5 5 3 |

| | | |
|----|---|---|
| 16 | 2 2 3 2 3 4 3 4 5 5 3 3 2 3 2 4 4 4 3 3 | 3 3 2 2 1 4 4 4 1 4 5 5 5 2 3 4 1 5 5 3 |
| 17 | 4 4 3 5 2 5 4 4 3 4 3 2 3 4 3 3 2 4 3 4 | 3 3 4 3 3 5 5 5 5 3 5 5 5 4 3 5 4 5 5 3 |
| 18 | 3 3 3 2 2 2 3 3 4 5 3 2 3 4 2 3 4 3 3 3 | 4 1 3 3 2 5 5 4 1 5 4 5 5 3 3 4 3 2 5 3 |
| 19 | 2 3 3 2 2 5 4 3 5 4 3 2 2 4 2 4 4 3 4 3 | 3 3 4 2 2 3 3 3 2 4 4 4 4 4 3 5 4 3 3 2 |
| 20 | 3 4 4 4 3 3 5 3 3 3 4 3 2 2 2 2 4 3 3 3 | 2 2 2 3 2 1 1 3 3 4 5 4 4 2 4 4 2 3 3 4 |
| 21 | 2 3 3 2 3 3 5 5 5 3 3 2 3 3 3 2 3 3 4 5 | 3 3 4 4 4 5 5 4 3 3 5 5 5 3 4 5 2 4 5 3 |
| 22 | 2 3 2 2 2 4 4 5 5 4 3 3 2 3 3 3 3 3 3 4 | 2 3 3 3 3 5 4 5 1 4 5 5 4 3 5 5 4 4 5 4 |
| 23 | 2 3 3 4 3 5 3 5 5 3 2 2 2 3 3 2 4 3 4 4 | 5 3 3 3 4 3 4 4 3 4 4 4 4 4 3 4 4 5 5 3 |
| 24 | 3 5 4 4 4 4 3 5 5 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 | 3 2 3 3 3 4 5 5 3 5 5 5 5 4 4 5 4 5 4 3 |
| 25 | 4 4 4 4 5 4 3 3 4 4 4 2 2 3 4 3 2 4 3 4 | 3 3 3 3 4 5 5 5 1 5 5 5 5 4 5 5 4 4 5 3 |
| 26 | 2 2 3 2 3 5 3 4 5 4 3 3 2 3 2 4 4 4 3 3 | 4 1 3 2 2 5 5 4 5 4 4 4 5 5 4 5 3 5 5 3 |
| 27 | 2 2 3 2 3 4 5 4 3 3 3 2 3 4 3 3 2 4 3 4 | 3 4 4 4 4 3 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 3 4 |
| 28 | 5 4 4 3 4 5 5 4 5 3 3 2 3 4 2 3 4 4 4 3 | 3 3 4 2 3 5 5 4 5 5 5 5 5 4 3 5 5 5 5 4 |
| 29 | 2 2 2 3 2 4 5 5 5 4 3 2 2 4 2 4 4 3 4 3 | 4 2 4 2 2 5 5 5 3 5 5 5 5 3 4 5 4 4 5 3 |
| 30 | 4 4 5 3 4 4 5 4 5 4 4 3 3 3 4 4 4 3 3 3 | 5 3 4 2 3 4 5 5 5 4 5 5 5 5 4 5 5 5 5 3 |
| 31 | 4 3 4 4 3 5 5 5 4 4 3 2 3 3 3 2 3 3 4 5 | 4 4 3 4 3 4 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 5 4 5 5 |
| 32 | 3 3 2 3 3 4 4 5 5 4 3 3 2 3 3 3 3 3 3 4 | 3 3 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 5 3 |
| 33 | 4 3 5 5 4 5 4 5 4 5 3 2 2 3 3 3 4 3 4 4 | 4 4 4 4 3 5 5 5 5 4 5 5 5 5 4 5 4 5 5 4 |

| | | |
|----|---|---|
| 34 | 3 4 4 4 5 4 5 4 5 5 4 2 2 3 3 3 3 3 4 4 | 5 3 5 3 4 5 4 5 5 5 5 5 4 4 4 5 3 5 5 3 |
| 35 | 5 4 4 4 3 5 5 5 5 5 3 2 2 3 4 3 2 4 3 4 | 5 4 3 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 4 5 3 5 5 3 |
| 36 | 4 4 3 3 3 4 3 4 5 5 3 3 2 3 2 4 4 4 3 3 | 3 3 4 3 5 5 4 5 4 5 4 5 3 3 4 5 3 3 5 3 |
| 37 | 1 2 2 3 3 5 4 4 3 3 3 3 3 4 3 3 2 4 3 4 | 3 2 3 2 3 4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 4 1 4 3 4 |
| 38 | 4 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 4 2 3 4 3 3 3 | 3 4 3 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 3 5 4 4 4 3 |
| 39 | 2 2 3 2 3 5 4 3 3 4 3 3 3 4 2 4 4 3 4 3 | 2 3 3 1 2 4 5 5 5 4 5 5 3 3 1 4 5 5 5 3 |
| 40 | 4 3 4 4 5 5 3 3 4 5 4 2 2 2 2 2 4 3 3 3 | 4 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 |
| 41 | 2 2 3 2 3 5 3 4 5 4 3 3 2 3 2 4 4 4 3 3 | 2 3 2 2 3 4 4 4 4 3 4 4 4 3 2 5 2 4 3 3 |
| 42 | 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 3 3 2 4 3 4 | 3 4 3 3 3 3 2 4 5 5 4 5 4 3 5 5 5 5 5 3 |
| 43 | 3 3 3 3 2 5 5 4 5 3 3 2 3 4 2 3 4 3 3 3 | 3 3 3 3 3 4 4 4 5 5 5 3 5 3 4 5 3 3 3 3 |
| 44 | 4 4 4 3 5 4 5 5 5 4 3 2 2 4 2 4 4 3 4 3 | 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 4 5 4 5 5 5 5 3 |
| 45 | 5 3 5 3 5 4 4 4 4 3 3 3 3 3 4 3 2 3 3 3 | 4 |
| 46 | 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 2 5 3 3 | 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 |
| 47 | 4 5 5 4 5 4 4 4 3 4 3 3 4 3 4 3 5 3 5 3 | 3 4 3 3 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 |
| 48 | 3 2 2 4 3 3 4 4 5 4 3 2 2 3 3 3 3 4 3 3 | 3 4 4 3 3 4 4 4 2 4 3 4 4 3 4 4 4 4 4 4 |
| 49 | 3 3 4 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 2 2 4 3 3 3 3 | 4 3 4 2 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 4 3 3 3 3 |
| 50 | 2 3 4 3 3 5 5 5 5 5 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 | 3 3 4 2 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3 |
| 51 | 3 4 4 3 4 3 3 3 4 3 3 3 3 2 4 3 3 3 3 3 | 3 4 4 4 3 4 3 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 3 |

| | | |
|----|---|---|
| 52 | 4 3 3 3 3 4 3 4 3 3 2 3 2 2 3 3 2 3 3 3 | 3 3 3 4 4 4 4 3 4 3 3 3 3 4 3 4 3 4 3 3 |
| 53 | 3 3 3 4 3 3 4 3 3 3 2 3 3 2 2 3 3 3 3 3 | 4 3 3 3 4 3 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 |
| 54 | 3 3 3 3 3 4 5 3 3 3 4 2 4 2 2 2 2 3 3 3 | 4 4 3 3 3 3 4 3 3 3 4 3 4 4 3 3 3 4 4 4 |
| 55 | 4 3 4 5 4 3 3 4 4 3 4 3 3 3 3 4 3 3 3 3 | 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 |
| 56 | 4 5 3 4 5 5 2 4 4 4 3 3 2 2 4 4 2 3 2 3 | 4 4 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 |
| 57 | 5 3 5 5 3 3 2 3 4 4 3 2 4 3 2 4 2 2 4 3 | 3 3 4 4 3 3 3 3 3 4 3 4 3 4 4 4 4 4 4 4 |
| 58 | 4 3 4 4 4 3 2 3 3 3 3 2 4 3 2 3 4 3 2 2 | 3 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 |
| 59 | 2 3 3 4 4 4 2 3 3 3 3 4 4 3 3 3 2 2 3 2 | 3 3 4 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 3 3 |
| 60 | 3 3 3 4 4 4 4 3 2 3 4 2 5 2 2 3 3 3 3 3 | 3 3 2 1 3 3 3 2 1 3 5 5 5 3 4 5 3 5 5 3 |
| 61 | 4 4 4 4 4 5 2 3 3 4 4 5 4 2 5 3 3 4 3 2 | 3 4 4 4 4 4 3 4 2 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 |
| 62 | 3 4 4 5 4 4 3 3 4 3 2 3 4 3 3 2 3 5 4 5 | 3 4 4 3 3 4 4 4 2 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 |
| 63 | 2 2 2 3 2 3 5 5 5 5 3 3 2 3 3 3 3 3 4 5 | 4 3 4 4 4 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 4 4 4 4 4 |
| 64 | 2 2 1 3 2 4 4 5 5 4 3 3 2 3 3 3 3 3 3 4 | 3 3 3 3 3 3 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 |
| 65 | 3 3 3 2 5 5 3 5 5 3 3 2 2 3 3 3 4 3 4 4 | 4 4 4 4 3 4 3 3 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 |
| 66 | 2 5 3 5 4 4 3 5 5 3 3 2 2 3 3 3 3 3 4 4 | 4 4 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 |
| 67 | 4 4 4 4 4 4 2 3 3 3 4 4 2 3 4 3 2 4 3 4 | 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 3 4 4 4 4 3 4 4 4 |
| 68 | 4 3 3 4 5 5 3 4 4 4 3 3 2 3 3 3 3 3 3 4 | 3 3 3 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 3 3 3 4 3 4 |
| 69 | 2 3 2 2 2 4 4 4 5 3 3 2 3 4 3 3 2 4 3 4 | 3 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 3 3 4 4 3 3 3 3 3 |

| | | |
|----|---|---|
| 70 | 5 3 4 4 2 5 5 4 4 3 3 2 3 4 2 3 4 3 3 3 | 4 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 |
| 71 | 3 2 1 1 2 4 5 4 5 4 3 2 2 4 2 4 4 3 4 3 | 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 4 4 4 4 |
| 72 | 3 2 2 1 2 4 5 4 5 4 3 2 2 2 2 2 4 3 3 3 | 3 3 3 2 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 4 4 2 3 4 4 |
| 73 | 4 4 2 3 4 3 5 5 5 5 3 3 2 3 3 3 3 3 4 5 | 3 5 3 2 3 4 5 4 5 4 5 4 5 5 5 5 5 5 5 3 |
| 74 | 4 4 4 4 5 4 4 5 5 4 3 3 2 3 3 3 3 3 3 4 | 3 5 3 3 3 5 5 4 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 |
| 75 | 4 4 3 5 4 5 3 5 5 3 3 2 2 3 3 3 4 3 4 4 | 3 5 3 3 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 |
| 76 | 5 3 4 4 4 5 3 5 5 3 3 2 2 3 3 3 3 3 4 4 | 3 5 3 4 4 4 5 5 5 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 |
| 77 | 3 4 4 2 4 4 2 3 4 3 4 4 5 3 4 3 2 4 3 4 | 3 5 3 3 3 4 5 5 5 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 3 |
| 78 | 3 4 5 4 5 4 3 4 4 4 3 3 4 5 3 4 3 3 5 3 | 3 5 4 3 4 4 5 5 5 4 4 5 5 4 4 5 5 5 5 4 |
| 79 | 5 3 5 4 3 4 5 4 3 3 4 3 4 3 5 3 4 3 4 3 | 4 4 4 2 4 4 5 5 5 4 5 4 5 5 5 5 5 5 5 3 |
| 80 | 3 4 4 4 4 5 3 3 3 3 2 3 4 5 3 4 3 3 3 3 | 3 5 4 2 3 4 4 4 5 3 5 5 5 4 4 5 4 5 5 4 |
| 81 | 5 4 4 4 5 4 4 3 5 3 5 3 3 4 3 4 3 3 4 3 | 4 5 4 3 4 4 5 5 5 3 5 4 5 4 4 5 5 5 5 4 |
| 82 | 4 5 4 4 4 5 4 4 3 3 3 4 5 3 3 3 3 3 3 3 | 2 4 4 3 4 5 5 4 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 |
| 83 | 4 4 3 4 3 3 4 5 4 4 4 1 2 4 4 3 5 3 4 4 | 3 4 4 3 4 5 5 4 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 |
| 84 | 5 5 4 4 5 5 3 4 3 3 5 3 3 4 4 4 4 3 3 3 | 3 5 4 4 4 5 5 5 5 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 3 |
| 85 | 4 4 3 5 5 5 3 3 4 3 5 3 4 3 3 4 4 4 4 3 | 2 4 3 4 3 5 5 5 5 3 5 5 5 3 4 5 4 5 5 3 |
| 86 | 4 4 3 4 4 5 3 5 3 5 4 4 4 3 3 3 4 4 3 4 | 3 4 4 4 4 4 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 |
| 87 | 4 4 4 5 4 4 3 3 4 5 3 4 4 5 3 4 5 3 3 3 | 3 2 4 4 4 5 5 5 5 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 |

| | | |
|-----|---|---|
| 88 | 3 5 3 5 4 4 3 3 5 5 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 | 2 2 4 4 4 5 4 5 3 3 5 5 4 5 5 5 5 5 5 4 |
| 89 | 4 4 4 5 5 5 3 4 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 | 3 2 4 3 3 4 5 5 5 4 5 5 4 4 5 5 5 5 5 4 |
| 90 | 5 5 5 5 4 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 | 3 3 4 3 4 4 5 4 5 3 4 4 5 5 5 5 5 5 5 4 |
| 91 | 3 5 3 5 5 5 4 4 3 4 3 3 2 2 3 3 3 3 3 3 3 | 3 3 4 2 3 4 4 4 5 4 5 4 4 4 5 5 5 5 5 4 |
| 92 | 4 5 4 3 3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 3 3 4 3 2 3 3 | 4 3 4 3 4 4 4 4 5 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 4 |
| 93 | 4 4 5 3 4 3 3 5 4 4 3 4 3 3 2 4 2 3 3 3 3 | 2 4 4 3 4 4 4 4 5 5 4 5 3 4 5 5 5 5 5 3 |
| 94 | 4 5 5 5 4 5 4 4 3 3 4 3 4 3 3 4 3 3 5 3 3 | 4 3 3 3 4 4 5 4 5 3 5 4 5 3 5 5 5 5 5 4 |
| 95 | 4 4 4 4 5 4 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 4 3 4 3 3 | 3 5 4 3 4 5 4 5 5 4 4 4 5 4 5 5 5 5 5 3 |
| 96 | 5 4 5 3 4 3 4 5 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 3 3 | 3 3 4 3 4 4 4 4 5 3 4 4 5 4 5 5 5 5 5 5 |
| 97 | 4 5 5 5 4 3 3 3 2 5 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 | 3 3 3 3 4 5 5 5 5 4 4 4 5 4 5 5 5 5 5 4 |
| 98 | 4 4 5 5 4 4 4 3 3 3 4 3 3 3 2 2 4 4 4 4 4 | 3 3 4 3 4 4 4 5 5 4 5 4 5 4 5 5 5 5 5 3 |
| 99 | 4 4 5 5 5 5 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 | 3 3 3 3 4 4 5 4 5 4 5 4 5 4 5 4 4 3 5 3 |
| 100 | 5 5 5 5 4 4 2 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 | 2 3 3 3 4 4 5 5 5 3 5 4 4 4 5 5 5 5 5 3 |
| 101 | 5 5 4 4 4 4 3 4 4 3 3 4 4 4 3 5 3 3 5 3 3 | 3 3 2 3 4 4 5 5 5 4 5 4 4 4 5 5 5 5 5 4 |
| 102 | 4 5 4 5 5 5 3 3 3 3 3 3 4 3 2 3 3 3 3 3 3 | 2 3 2 3 4 4 5 4 5 4 5 4 4 4 5 5 5 5 5 4 |
| 103 | 5 3 5 5 5 5 3 3 2 2 4 3 3 3 2 3 3 3 3 3 3 | 2 3 3 4 4 4 5 5 4 3 4 5 5 5 5 5 5 4 5 3 |
| 104 | 4 4 5 4 4 5 5 2 4 2 4 3 4 2 3 2 2 4 3 4 4 | 2 3 4 4 5 5 4 4 4 4 4 5 5 5 5 4 5 5 5 3 |
| 105 | 5 5 5 4 5 3 4 3 3 5 4 5 3 3 3 3 3 4 4 4 4 | 3 2 4 3 5 5 4 5 5 3 5 5 5 4 5 5 5 5 5 4 |

| | | |
|-----|---|---|
| 106 | 4 3 4 4 4 5 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 | 3 2 4 2 4 4 4 5 5 4 5 4 5 4 3 3 5 4 5 4 |
| 107 | 2 3 3 3 3 3 4 4 4 4 5 3 3 3 3 3 3 3 3 3 | 2 2 3 3 4 4 5 4 5 4 5 4 5 4 5 5 4 4 5 4 |
| 108 | 4 4 3 4 5 4 5 4 4 5 4 3 3 3 2 3 3 3 3 3 | 3 2 4 2 4 4 4 4 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 4 |
| 109 | 3 2 3 3 3 4 3 3 4 2 3 4 3 3 3 3 2 3 2 3 | 3 3 2 2 2 3 4 4 3 4 4 4 4 3 4 4 3 3 5 4 |
| 110 | 4 3 2 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 | 3 3 3 2 3 4 4 4 5 3 3 5 5 2 4 5 3 5 5 3 |
| 111 | 5 5 3 4 3 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 5 3 2 3 | 3 3 3 2 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 5 4 5 4 4 |
| 112 | 4 3 5 4 4 4 5 5 4 3 3 3 3 2 2 3 3 3 3 5 | 2 3 3 3 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 5 5 4 4 5 3 |
| 113 | 4 5 4 3 2 5 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 3 2 3 3 | 4 4 3 2 3 5 5 4 5 3 4 5 5 4 4 5 4 4 5 4 |
| 114 | 2 2 2 2 1 5 5 4 4 4 3 3 4 5 5 4 3 3 4 4 | 4 2 2 3 4 5 4 4 4 5 5 5 4 4 4 5 5 5 4 4 |
| 115 | 2 3 3 3 2 3 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 | 3 4 4 3 4 3 3 4 5 5 5 4 4 5 5 5 5 5 5 4 |
| 116 | 2 3 3 2 2 5 5 3 4 5 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 | 4 3 3 2 3 4 4 5 4 3 5 5 4 3 5 5 5 5 5 3 |
| 117 | 2 2 2 2 2 4 5 4 4 3 3 3 4 4 3 4 3 3 3 5 | 3 2 5 4 3 4 4 4 5 4 4 5 4 4 4 5 5 4 4 3 |
| 118 | 2 3 3 3 2 3 4 4 4 4 4 2 4 4 4 4 4 4 4 4 | 4 3 4 3 5 4 4 4 5 5 4 4 5 5 4 5 5 4 5 3 |
| 119 | 3 4 4 4 2 2 3 4 4 4 4 2 5 3 3 3 4 5 5 5 | 3 3 5 5 5 4 5 5 5 3 5 5 5 4 4 5 5 4 4 4 |
| 120 | 3 5 4 3 3 2 2 4 4 4 4 5 5 5 5 3 4 3 3 3 | 3 3 3 3 4 3 5 5 5 5 4 4 4 5 5 5 5 4 4 3 |
| 121 | 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 3 4 4 3 5 3 3 4 5 5 | 4 3 4 4 5 5 5 5 5 5 4 4 5 5 4 5 4 4 5 2 |
| 122 | 4 3 3 4 3 5 5 5 5 3 3 3 3 5 3 3 3 5 3 3 | 4 3 4 4 3 5 5 5 3 3 5 5 5 4 5 4 5 5 5 3 |
| 123 | 2 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 | 3 2 5 3 3 4 3 5 5 3 5 5 4 4 5 5 5 5 3 3 |

| | | |
|-----|---|---|
| 124 | 2 3 3 2 2 5 5 3 4 5 3 2 4 5 5 5 5 5 5 5 | 3 3 3 2 1 3 3 3 4 4 4 3 3 2 2 3 4 3 3 3 |
| 125 | 2 2 2 2 2 2 5 4 4 3 3 3 4 3 3 4 3 3 3 4 | 3 2 3 3 1 3 1 3 5 3 1 3 5 3 4 3 4 3 3 3 |
| 126 | 3 2 2 3 3 3 4 4 4 4 4 2 4 4 4 4 4 4 4 4 | 3 2 3 3 1 3 1 3 3 3 1 3 5 2 3 3 4 2 3 3 |
| 127 | 1 2 1 1 2 2 3 4 3 4 4 2 5 4 4 4 3 2 3 5 | 3 2 3 1 3 2 3 4 5 3 2 3 1 1 3 3 4 3 3 4 |