



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**ESTILOS GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS Y DESEMPEÑO
DOCENTE EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE
SAN ANTONIO DE PUTINA, 2015.**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

AUTOR: Bach. ORLANDO MAMANI QUISPE

ASESOR: M.Sc. JUAN DIEGO DÁVILA CISNEROS

LAMBAYEQUE – PERÚ 2018

**“ESTILOS GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS Y DESEMPEÑO DOCENTE
EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE SAN
ANTONIO DE PUTINA, 2015”**

BR. ORLANDO MAMANI QUISPE
Autor

M.SC. JUAN DIEGO DÁVILA CISNEROS
Asesor

APROBADO POR:

Dra. DORIS NANCY DÍAZ VALLEJOS
PRESIDENTA

Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
SECRETARIO

Dra. LAURA ISABEL ALTAMIRANO DELGADO
VOCAL

DEDICATORIA

A mis queridos padres, mi esposa a quien reconozco con mucha gratitud, por su apoyo moral en todo momento para alcanzar a ser Maestro.

Orlando

AGRADECIMIENTO

A Dios, que guía el sendero de la sabiduría, para aportar a las nuevas generaciones.

A los docentes, administrativos y personal directivo de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Al personal docente, jerárquico y administrativos de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina.

Orlando

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT.....	7
CAPÍTULO I.....	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II	42
MARCO METODOLÓGICO	42
2.1. VARIABLES	42
2.1.1. <i>Definición conceptual.....</i>	<i>42</i>
2.1.2. <i>Operacionalización de variable</i>	<i>44</i>
2.3. METODOLOGIA.....	49
2. 3.1. <i>TIPO DE ESTUDIO:</i>	<i>49</i>
2. 3.2. <i>DISEÑO DEL ESTUDIO:</i>	<i>49</i>
2.3.3. <i>POBLACIÓN Y MUESTRA.....</i>	<i>50</i>
2. 3.4. <i>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....</i>	<i>51</i>
2.3.5. <i>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</i>	<i>52</i>
2.3.6. <i>MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS:.....</i>	<i>54</i>
CAPÍTULO III.....	55
RESULTADOS	55
3.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	55
3.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	71
3.2.1. <i>Contrastación de la hipótesis general.....</i>	<i>71</i>
3.2.2. <i>Contrastación de las hipótesis específicas</i>	<i>73</i>
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS	91

RESUMEN

La presente investigación responde a la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre los estilos gerenciales de los directivos y el Desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local San Antonio de Putina 2015? El objetivo fue: Determinar la relación de los estilos gerenciales de los directivos y el Desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015. La hipótesis general formulada fue: Existe relación positiva entre los estilos gerenciales de los directivos y el Desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

La investigación, corresponde a la investigación básica y como métodos se utilizó el método científico y descriptivo, con un diseño descriptivo – correlacional, para la muestra se tomó a 267 docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Finalmente se concluye que con un nivel de significancia del 5% que existe una relación directa y significativa fuerte entre estilos gerenciales de los directivos y el Desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Palabras claves: Estilos gerenciales, directivos y Desempeño docente.

ABSTRACT

This research answers the following question: What is the relationship between the management styles of managers and teacher performance in the Local Education Management Unit San Antonio de Putina 2015? The objective was: To determine the relationship between management styles of managers and teacher performance in the Local Education Management Unit San Antonio de Putina 2015. The general hypothesis was formulated: There is a positive relationship between management styles of managers and teacher performance in the Local Education Management Unit San Antonio de Putina 2015.

The research is for the basic research and as scientific methods and descriptive method was used to design a descriptive - correlational, for the sample of 267 teachers from the Local Education Management Unit San Antonio de Putina 2015 was taken.

Finally we conclude with a significance level of 5% that there is a direct and strong significant relationship between management styles of managers and teacher performance in the Local Education Management Unit San Antonio de Putina 2015.

Keywords: Management styles, management and teaching performance.

RESUMÓ

Essa pesquisa responde à seguinte pergunta: Qual é a relação entre os estilos de gestão dos gestores e do desempenho dos professores no San Antonio de Putina Unidade de Gestão Local de Educação 2015? O objetivo foi : Para determinar a relação entre estilos de gestão dos gestores e do desempenho dos professores no San Antonio de Putina Unidade de Gestão Local de Educação 2015. A hipótese geral foi formulado : Há uma relação positiva entre estilos de gestão dos gestores e do desempenho dos professores no San Antonio de Putina Unidade de Gestão Local de Educação 2015

A pesquisa é para a pesquisa básica e métodos científicos e método descritivo foi usada para projetar um descritivo - correlacional , para a amostra de 267 professores do San Antonio de Putina Unidade de Gestão Local de Educação 2015 foi tomada.

Finalmente, concluímos com um nível de significância de 5% que há uma relação significativa direta e forte entre estilos de gestão dos gestores e do desempenho dos professores no San Antonio de Putina Unidade de Gestão Local de Educação de 2015.

Palavras-chave: stilos de gestão , gestão, desempenho docente.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Se expone partiendo de los antecedentes internacionales:

- Fernández (2011) Tesis Doctoral: *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes* Presentada como requisito para optar al grado de Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development & Management. El problema del que se ocupa es ¿Existe relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y las ventajas competitivas de las empresas del sector financiero? El objetivo que busca es Analizar la relación existente entre la inteligencia organizacional y las competencias gerenciales como atributo de aprendizaje del personal directivo del sector financiero. Arriba a conclusión: Coadyuva a superar las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente en la organización de Tecnología del Banco Occidental de Descuento, como lo son: la burocracia, la lentitud, la falta de una planificación 125 estratégica, la ineficiente, la falta de inteligencia organizacional y la incapacidad para el aprendizaje organizacional.

En este estudio se presentan los resultados de una propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo.

- Orellana.(2011) Tesis Doctoral Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala al Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración / UNED-USAC 2007-2010, de la Escuela de Ciencias de la Administración

Universidad Estatal a Distancia de San José, Costa Rica. El problema de investigación se expresa en las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los modelos gerenciales tradicionales que aún persisten a nivel universitario?, 3. ¿Cuáles modelos gerenciales han emergido producto de los nuevos escenarios del mercado universitario?, 4. ¿Qué son los estilos gerenciales y cómo se vinculan con la gerencia universitaria?, se ocupa en estudiar el estilo gerencial interdisciplinariamente, desde diferentes ópticas y en diferentes contextos, constituye un sólido aporte para la generación de estrategias innovadoras, que permitan a la universidad como organización, lograr una ventaja competitiva sostenible, construida sobre la base de una visión compartida, liderazgo, diferenciación y enfoque en la búsqueda de la modernización, a fin de cumplir con el compromiso social que por mandato constitucional le corresponde. Los objetivos de la investigación son: Identificar los principales estilos gerenciales evidenciados en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Describir los rasgos característicos de cada estilo gerencial evidenciado en función del contexto universitario. 3. Identificar los principales efectos de dichos estilos en el Desempeño organizacional. Describir las características básicas del modelo desarrollado y las condiciones requeridas para su aplicación en el proceso de renovación y transformación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como rectora de la educación superior estatal en Guatemala. Los resultados aquí presentados, ponen de manifiesto que los estilos gerenciales identificados “directivo, autocrático y negociador, principalmente” no favorecen el buen Desempeño organizacional, los cuales al ser reflejados en el comportamiento de los trabajadores de las diferentes dependencias y la forma en que realizan el trabajo asignado, constituye un factor limitante para el desarrollo de la Universidad.

Por lo tanto, si se quiere una verdadera renovación y transformación universitaria es preciso prestar atención a aspectos puntuales en la forma de hacer las cosas; a la concepción de la Universidad como un todo sistémico y debidamente articulado, pero principalmente se requiere de identificación y compromiso institucional, así como de valores universitarios compartidos. Se requiere de un estilo gerencial renovador, visionario, comprometido; de procesos de capacitación sistemáticos en materia de gestión integral de la universidad, de tal forma que se incida

sobre las mentalidades individualizadas por la especialización y la estructura cada vez más atomizada. También que se adquiriera la formación que permita a los directivos tomar decisiones con base en criterios técnicos, éticos y legales apropiados y pertinentes y no delegar la responsabilidad en comisiones que puedan dar lugar a pervertir el flujo de autoridad y de poder a lo largo de las líneas jerárquicas.

- Sosa (2012) Gerente Edificador de Organizaciones Espiritualmente Inteligentes en las Empresas Del Nuevo Milenio Tesis de Doctorado en Gerencia Avanzada, Presentado al Vice-Rectorado Académico Decanato de Postgrado de la Universidad Fermin Toro Venezuela. El problema general es ¿Cuál es la aproximación teórica-axiológica acerca del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes que propicie una reconstrucción significativa de su ser para recrear nuevos sentidos acerca del rol social que ha de asumir en las empresas del nuevo milenio desde la perspectiva compleja? Cuyos objetivos son: Generar una aproximación teórica-axiológica acerca del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes que propicie una reconstrucción significativa de su ser para recrear nuevos sentidos acerca del rol social que ha de asumir en las empresas del nuevo milenio desde la perspectiva compleja.

Los objetivos específicos: - Conocer los fundamentos teóricos-filosóficos del paradigma de la complejidad para constituir una opción epistemológica que propicie la reconstrucción del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio. -Develar el estilo de pensamiento del gerente para comprender el modelo organizacional desde el cual direcciona sus acciones a fin de constituirse en agente de cambios en las empresas del estado Lara. Interpretar el significado del aprendizaje organizacional para el desarrollo de la inteligencia espiritual a fin de crear nuevos sentidos acerca del valor social de las empresas en el nuevo milenio. Las conclusiones son: el gerente desarrolle las inteligencias racional, emocional y espiritual, amalgamadas en un todo, que propicie la toma de decisiones no fragmentadas, sino la toma de decisiones integrativas, entendida ésta como un proceso participativo y protagónico de todos los que conforman la organización, y

a través de un mecanismo multidireccional de información, se escuchen cada una de las voces de sus miembros, para compartir sus experiencias, sus conocimientos ante situaciones similares y el modo de enfrentarlas; igual sus inquietudes, expectativas y valores.

- En otros estudios; Thieme, (2005) , sustentó en la Universidad Autónoma de Barcelona, para obtener el grado de Doctor en Educación, la tesis titulada “estilo gerencial y eficiencia en la educación primaria: El caso de Chile”; es una investigación teórica de tipo correlacional y explicativo, en la cual emplea un análisis factorial confirmatorio, para la recolección de datos aplicó un cuestionario multifactorial sobre estilo gerencial; trabaja con una muestra de 80 escuelas conformadas por 287 profesores y 50 Directores del nivel primario, en sus conclusiones manifiesta que: Resultan claras y rotundas las diferencias significativas encontradas en las variables de Desempeño entre los grupos compuestos por los directores que obtienen las más altas valoraciones en las distintas dimensiones de estilo gerencial y el grupo constituido por el 25% de puntuaciones más bajas.

Los resultados confirman nuevamente que los estilos gerenciales conducirán a mejores niveles de satisfacción, esfuerzos extra y eficiencia percibida. Para el caso de la relación de las diferentes dimensiones de estilo gerencial y el proceso educativo “inversa de la variabilidad del logro académico” y “objetivos socio conductuales” ésta es siempre muy leve y estadísticamente no significativa. Por tanto, se concluye que el estilo gerencial no se relaciona con estas dimensiones de Desempeño.

Ahora se expone los antecedentes nacionales

- Moscoso, (2003) sustentó en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para obtener el grado de Doctor en Educación, mención en Administración de la Educación. Es una investigación teórica de tipo correlacional y explicativo, en la cual emplea un diseño no experimental, para la recolección de datos aplicó un cuestionario estructurado con múltiples alternativas; trabaja con una muestra de 100 docentes universitarios de 04 universidades, en sus conclusiones manifiesta que: La calidad de la gestión universitaria tiene una causal que influye

negativamente y esta, es la falta de sistematización y jerarquización de las normas legales universitarias.

La gestión institucional de la universidad encierra también un sistema de aprendizaje verdadero y permanente, donde cada persona tenga la oportunidad de realizar su verdadero potencial, no solo una vez en la vida sino como algo permanente.

- Arteaga (2009) En la tesis para obtener el grado de Doctor en educación titulado “Grado de relación de estilo gerencial, relaciones interpersonales y el estilo gerencial percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A” del Perú”, cuyo objetivo es: Determinar el grado de relación de el estilo gerencial, relaciones interpersonales y el estilo gerencial percibido por los trabajadores de Institución Educativa

Nacional “A” del Perú, de diseño descriptiva correlacional, realizado por Victoria Arteaga Chigne, se llegó a las siguientes conclusiones: Existe una relación directa entre Estilo gerencial y las Relaciones Interpersonales y el Estilo gerencial. El Estilo gerencial autocrático es predominantemente percibido como bueno por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional en estudio, pero para un 38% de trabajadores no lo es, lo que significa que no hay una adecuada valoración al personal ni muestran ser proactivos. El Estilo gerencial predominante percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional en estudio es regular, lo cual perjudica a la Institución Educativa ya que afecta el comportamiento del personal. Entre los estudios realizados en la región de Puno destaca el siguiente trabajo de investigación titulado:

- Mamani (2009) “Estilo gerencial Directivo y su influencia en el Desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias de la ciudad de Juli” presentada a la Escuela de post Grado de la FCEDUCUNA-Puno 2009, de diseño descriptivo de correlación de tipo causa y efecto, cuyo objetivo general es determinar el estilo gerencial que prevalece en los directores y de que manera influye en el Desempeño Docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Juli, presentado por en su estudio llegó a las siguientes conclusiones: El estilo gerencial directivo predominante en las instituciones de Educación Secundaria de la ciudad

de Juli es el situacional o contingencial y que la comunicación formal e informal predomina sobre los demás tipos de comunicación. Indica, además, que en algunas ocasiones se realiza actividades como la promoción de un adecuado Desempeño Docente, orientación y monitoreo de las actividades pedagógicas, así como comunicación fluida entre directivos y docentes. Investigación no experimental de tipo longitudinal panel mixto, este procedimiento se realiza teniendo en cuenta la metodología asumida, acorde al tipo de investigación basada en la opinión de los autores Kerlinger y Hernández.

En la prueba de hipótesis, los estadísticos la Moda, el Promedio y la prueba de Kruskal Wallis, permite determinar la relación de variables. El diseño se basa en el modelo de dirección eficaz centrado en comprobar la influencia de las variables independientes: Estilo directivo, Liderazgo estratégico y Gestión eficaz y la variable dependiente Rendimiento académico promedio. Sus principales conclusiones fueron: -El estilo directivo modal democrático considera el alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. -El liderazgo estratégico es considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.

Respecto a las bases teóricas, los Estilos Gerenciales

Caravedo, (2008, p.82) “Una teoría es una hipótesis sobre algún aspecto en particular, en el caso, relacionado con el estilo gerencial; las teorías tienen valor práctico porque se utilizan para fundamentar, justificar y contribuir a mejorar el buen desarrollo de esta actividad. Existen varias y también son llamadas métodos de investigación” Estas teorías son el punto de partida para realizar clasificaciones sobre los distintos tipos o estilos de gerencia.

Teorías sobre la gerencia Según Lussier y Achua, (2002, pp.121123) Los primeros estudios sobre estilo gerencial asociaban esta actividad a un conjunto de rasgos básicos regulares de personalidad o físicos sin los cuales era imposible realizarla. En otras palabras, el gerente para ser considerado como tal necesitaba tener “carisma” y

trabajar al estilo del flautista de Hamelin, quien se valía de su instrumento para seducir a los seguidores por los senderos que él escogió.

Teoría del comportamiento: Loyola, (2011, p.211) Pronto la teoría de los rasgos fue complementada con estudios sobre las acciones concretas llevadas a cabo por el gerente, es decir, su comportamiento.

Los esfuerzos se concentraron en identificar a los buenos de los malos gerentes, los eficaces, de los ineficaces. Se trató de establecer una relación del comportamiento del gerente y la efectividad de su gestión. Al igual que la teoría de los rasgos, no logró estandarizar un conjunto general de comportamientos, dada la variedad de situaciones y circunstancias dentro de las cuales, estos debían convivir, enfrentar y en las que debían desarrollarse. A pesar de ello algunos estudiosos identificaron dos distinciones importantes: los gerentes que se enfocan a la tarea y aquellos que se enfocan en la gente o hacia ambas direcciones.

Teoría situacional o de la contingencia: Loyola, (2011, p.219) Considera que situaciones distintas, demandan rasgos y o conductas distintas. El estilo gerencial varía de acuerdo con las condiciones del entorno (problemas, niveles de tensión, grado de emergencia que demandan los acontecimientos, necesidades), y también varía de acuerdo a las características de los seguidores.

Teoría integral del estilo gerencial: Snell, (2009, p.148) Combina la teoría de los rasgos, del comportamiento y de la contingencia. Intenta descubrir y explicar el éxito de ciertas relaciones de influencia entre gerentes y seguidores. Es decir, ¿qué es lo que hace que ciertos gerentes logren la colaboración de los seguidores en el logro de las metas comunes? ¿Por qué algunos seguidores muestran más disposición al trabajo cooperativo que otros? ¿Qué circunstancias y rasgos de personalidad favorecen el ambiente de colaboración y efectividad y cuáles lo dificultan? Se le conoce también como estilo gerencial estratégico.

Según Rosales (2013, p.96) “El estilo gerencial es el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados.

El gerente es el motor de la actividad que ejerce desde la mesa del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir las metas institucionales. El gerente es un agente regular que trasciende por sobre el interés común del cumplimiento de objetivos”.

Savala, G. (2001), Desde una acepción etimológica, la palabra estilo gerencial proviene del inglés “to lead” que significa guiar, señalar, orientar. Algunas definiciones con las que se comparten los elementos que ellas integran son:

El estilo gerencial es la capacidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos.

Es un proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Así mismo; Gracia, y Musitu, (2000, p.211) sustenta que “la persona que ejerce el estilo gerencial es un hombre o una mujer que decide ponerse al servicio de las demás personas. Esta definición sencilla e ideal contradice con la realidad que presenta casos en los que las personas que deberían ser servidas, sirven a la que ejerce el estilo gerencial”.

Componentes del estilo gerencial. Gracia, y Musitu, (2000, p.219) El estilo gerencial abarca una serie de aspectos que describen ciertas características del mismo, la importancia del entorno en que se desenvuelve el gerente e incluyen algunas recomendaciones para llevar a cabo las acciones de estilo gerencial de una manera satisfactoria; estos componentes son:

La importancia que refiere el grupo de personas relacionadas directamente al gerente, puesto que, de este entorno de personas dependerá el éxito de las metas de la organización.

El estilo gerencial entraña una distribución desigual del poder entre los gerentes 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 a través de la opinión o el debate que contribuyan a la organización.

La capacidad para usar las diferentes formas del poder con el fin de influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras. Este aspecto se basa en el manejo coordinado de la inteligencia y la capacidad de dirección.

El estilo gerencial 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 estilo gerencial de un gerente puedan elegir con inteligencia.

El gerente debe conocer, por lo menos, la teoría de la motivación y que comprenda los elementos de la misma, estar más consciente de la naturaleza y la intensidad de las necesidades humanas y en mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrar para obtener las respuestas deseadas.

La capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y en sus necesidades, la inspiración proviene también de los dirigentes del grupo. Ellos pueden

ser interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso deseo por parte de los seguidores de lograr lo que quieren los gerentes y por ende la organización.

El gerente se preocupa por la definición y descripción pormenorizada de las tareas, los objetivos y las actividades que deben desarrollarse, así como también por el establecimiento de las normas y los estándares dentro de los cuales se deben cumplir dichas tareas, objetivos y actividades.

El grado en el cual el gerente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta y así haya un solo lenguaje dentro de la organización.

El gerente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, así como también la forma en la cual este es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores.

La gerente incentiva y valora el trabajo en equipo, el cual se expresa esencialmente en el compromiso, la confianza y la colaboración entre los miembros del área.

Estilos gerenciales. Likert, Rensis (1968), propone los siguientes estilos de estilo gerencial directivo que se presentan en educación: determinó la existencia de cuatro sistemas administrativos basándose en las características y estilos de la dirección presente en una organización: Estas cuatro son: Autoritarismo-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo.

Estos encabezamientos o epígrafes fueron presentados por primera vez en su obra *New Patterns of Management*, de Rensis Likert (1961). Posteriormente fueron cambiados en: El factor humano en la empresa:

Estilo 1: Autoritario-coercitivo: Bajo este sistema de liderazgo la administración no confía en sus empleados y rara vez los hace

participar en algún aspecto de la toma de decisiones. El grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se toman arriba y se despachan hacia abajo por la cadena de mando. Los empleados se ven obligados a trabajar con miedo, amenazas, castigos y ocasionales recompensas. La satisfacción de necesidades se encuentra en los niveles fisiológicos y de seguridad. Los limitados intercambios entre la administración y los procesos de control están muy concentrados en la alta dirección, por lo común se desarrolla una organización informal en oposición a las metas de la empresa.

Forma de gobierno en la que el poder está concentrado en una persona o en un grupo reducido de personas. En la Roma republicana la dictadura era una institución extraordinaria y de duración temporal limitada, a la que se recurría en situaciones de emergencia siguiendo unos procedimientos y dentro de unos límites definidos constitucionalmente. El dictador era nombrado para un cometido preciso y sus poderes eran muy amplios, pero no ilimitados. Con Sila y César (siglo I a.c.) la dictadura, en decadencia desde hacia tiempo, cambió de naturaleza, al ser ampliadas su duración y atribuciones y usada para fines personales. Esa connotación cesarista, que se aproxima más a un modelo tiránico (tirano) que a la dictadura romana republicana, tuvieron las figuras dictatoriales de la Edad Media y de La Moderna, asociadas a formas de gobierno republicanas (por ejemplo, O. Cromwell en Inglaterra durante La primera revolución inglesa).

Estilo 2: Autoritario-Benevolente: La administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores. El grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se hacen hacia arriba, pero en los niveles inferiores se toman muchas decisiones de acuerdo con un marco preestablecido. Se dan recompensas y algunos castigos reales o potenciales para motivar a los trabajadores. Cualquier intercambio tiene lugar con la indulgencia de la administración y el temor y la cautela de parte de los empleados. Aunque el proceso de control sigue concentrado en la alta gerencia, algo se delega a los niveles medios y

bajos. Habitualmente aparece una organización informal, pero no siempre se opone a las metas formales de la empresa.

Como una forma de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho, el gerente ofrece un generoso reconocimiento positivo. Ese reconocimiento tiene una potencia especial en el lugar de trabajo porque es poco común: fuera de un reporte anual, la mayoría de la gente no recibe reconocimiento acerca de sus esfuerzos cotidianos, o sólo recibe devoluciones negativas. Esto transforma a las palabras del autoritario benevolente en las más motivantes. Finalmente, estos gerentes son maestros en la construcción de un sentido de pertenencia. Es posible, por ejemplo, que inviten individualmente a cada uno de sus subordinados directos a tomar un trago o a cenar para ver cómo les va. Traerían una torta para celebrar un logro grupal. Son constructores de relaciones por naturaleza.

Estilo 3: Consultivo: La administración confía, pero no del todo en sus empleados. Las políticas y las cesiones generales se mantienen arriba, pero se permite que los trabajadores tomen decisiones particulares en niveles inferiores. La comunicación fluye en ambos sentidos de la jerarquía.

Para motivar a los trabajadores, se dan recompensas, castigos ocasionales y alguna participación. Hay un grado moderado de intercambios, a menudo con suficiente confianza.

Se delegan aspectos significativos del proceso de control, con sentimientos de responsabilidad tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Puede parecer una organización informal, que bien respalde o bien se resista en parte a las metas de las empresas.

El impacto generalmente positivo del estilo consultivo hace de él una buena aproximación para toda situación, pero los gerentes deben emplearlo particularmente cuando están tratando de generar armonía en el equipo, levantar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza perdida.

Estilo 4: Participativo: La administración tiene una confianza plena en sus empleados. La toma de decisiones está repartida en toda la organización y, con todo, bien integrada. La comunicación no solo fluye en sentido vertical, sino también horizontal entre los compañeros. Los trabajadores están motivados por la participación y el compromiso en el desarrollo de premios económicos, el establecimiento de metas, la mejora de los métodos y la valoración de los progresos rumbo a las metas. Los intercambios entre la administración y los empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control está muy distribuida, e incluso las unidades inferiores participan por completo. Las organizaciones formal e informal suelen ser la misma, por lo que todas las fuerzas sociales respaldan los empeños por lograr las metas establecidas.

Likert, Rensis (1968) El Factor Humano en la Empresa. Su Satisfacción y Valoración.

Definición de gerente Rosales (2013, p.84) define el término gerente, como una persona que se desempeña como guía de un grupo, en un proceso, que permitirá alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito. La principal virtud con la que cuenta un gerente es la de tener la capacidad de influir en sus compañeros, en los otros sujetos, tanto su conducta, como sus palabras, logran calar tan hondo en el resto de los individuos que consigue incentivarlos para que también trabajen en la consecución de un objetivo en común.

Por otra parte, Alvarado, (2003, p.215), indica que: “Es fundamental entender que ser gerente significa la coherencia entre ser y hacer, es decir que hacemos lo que somos y somos lo que hacemos”. Un criterio de evaluación del estilo gerencial actual es por lo tanto el grado de coherencia entre lo que somos y lo que hacemos.

Por lo tanto, ser gerente significa tener un buen carácter o ser bueno y demostrar un elevado nivel de competencia o de capacidad en lo que hacemos. Es ser buen zapatero y de buen carácter, no un ogro incapaz de establecer relaciones consigo mismo y peor con las demás personas, para dar un ejemplo.

Fundamentos del Desempeño docente.

UNESCO (2005, 36) El Desempeño docente es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos dentro de la formación profesional, donde las áreas generales de competencias del docente de la educación básica regular son:

Dominio del conocimiento teórico y práctico acerca del aprendizaje y de la conducta humana. Demostración de actitudes que promuevan el aprendizaje y las relaciones humanas.

Dominio de la materia a desarrollar.

Conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza que faciliten el aprendizaje.

Según Burga, (2012, p.84) Son las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

Igualmente, González, (2000, p.142) expresa que “El desempeño docente se define como principio de actuación que no apunta exclusivamente a la obtención de unos resultados inmediatos/finales, sino, fundamentalmente, a un modo de ir haciendo, poco a poco, las cosas para alcanzar los mejores resultados posibles en orden a lo que se nos demanda y a las posibilidades y limitaciones reales que se tienen”. A partir de estos conceptos, vamos a centrar el desempeño docente desde el punto de vista de lo que en este trabajo interesa, el estilo gerencial de los directivos y el desempeño docente.

Las funciones de la evaluación del desempeño profesional docente, según

Cuba e Hidalgo (2001) Cuando un sistema educativo decide establecer un proceso de evaluación del desempeño profesional, la primera pregunta que debe hacerse es: "para qué evaluar". Se trata de

un asunto delicado, entre otras, por las siguientes razones: Por las inquietudes que despierta un proceso de este tipo. Por los efectos secundarios que puede provocar. Por problemas éticos.

El investigador cubano Alvarado (2003, p.98) sustenta que una buena evaluación profesoral debe cumplir las funciones siguientes:

Función de diagnóstico: La evaluación profesoral debe caracterizar el desempeño del maestro en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al director, al jefe de área y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

Función instructiva: El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del maestro. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

Función educativa: Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el maestro conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por maestros, padres, alumnos y directivos del centro escolar, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

Función desarrolladora: Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación intersíquica pasa a ser intrapsíquica, es decir el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de autoperfeccionamiento.

El carácter desarrollador de la evaluación del maestro se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que debe lograr el docente para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados. El carácter desarrollador de la evaluación, por si solo, justifica su necesidad.

Una de las precisiones esenciales que deben hacerse como parte del proceso de construcción de un sistema de evaluación del Desempeño de los docentes, es la de sus fines, pues sin dudas esta es una condición necesaria, aunque no suficiente para alcanzarlos.

Fines de la evaluación del desempeño del docente. UNESCO (2000, p. 95) Existe un cierto consenso en considerar que el principal objetivo de la evaluación docente es determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del educador.

En la aplicación práctica de sistemas de evaluación del desempeño de los maestros y en la literatura que trata este importante tema, podemos identificar varios posibles fines de este tipo de evaluación. Entre dichos fines figuran los siguientes:

Mejoramiento de la institución educativa y de la enseñanza en el aula. Los profesores son importantes defensores de este punto de vista. El mismo entraña un desarrollo educativo continuo a lo largo del cual una persona puede mejorar, una preferencia por evaluaciones formativas en vez de sumativas, y un fuerte vínculo con las actividades de desarrollo profesional.

Cuando se integran eficazmente el desarrollo profesional, la evaluación del profesorado con la mejora de la institución educativa, se logra una mayor eficacia.

Muchos de los directivos escolares no han pensado nunca en integrar los esfuerzos de eficacia o mejora de la institución educativa en el proceso de evaluación para el crecimiento profesional de los docentes. Esto ocurre porque tienen una tendencia a añadir nuevas

iniciativas en vez de examinar de qué forma se podrían adaptar los esfuerzos de mejora a los procesos de evaluación existentes.

Resulta especialmente adecuado integrar la evaluación de profesorado y la mejora de la institución educativa en aquellos sistemas escolares en que se están utilizando modelos de evaluación que sirven para establecer objetivos. En dichos contextos, se puede pedir a los profesores que hagan de la mejora de la institución educativa parte de su objetivo de crecimiento y, por tanto, parte del proceso de evaluación. La mejora de la institución educativa proporciona otra opción a la hora de que los profesores determinen sus objetivos de rendimiento.

Responsabilidad y desarrollo profesionales. MINEDU (2009, p.27) Los maestros y sus asociaciones profesionales son los defensores principales de este punto de vista. Entraña una fuerte visión de la enseñanza como profesión con sus propios estándares, ética e incentivos intrínsecos para la persona consagrada. Aún cuando las responsabilidades son un elemento clave en este punto de vista, la responsabilidad aquí se refiere fundamentalmente a la profesión y a sus estándares de práctica y ética, más que hacia entidades externas.

Según Lucio, (2006, p.54) sostiene que: La evaluación de profesorado puede servir a dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional. El primero de ellos implica la reunión de datos para determinar el grado en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr.

El interés por la responsabilidad ha tendido a dominar los pensamientos y las acciones de los directivos responsables de la evaluación de los profesores.

El interés de la evaluación para el propósito del desarrollo profesional, sin embargo, ha ido aumentando en años recientes. Dicha evaluación tiene, como foco central de atención, la reunión de datos para ayudar a crecer a aquellos profesores que son, por lo menos, mínimamente competentes en su trabajo.

¿Por qué es importante la evaluación para el desarrollo profesional? Rivero, Alba, Pinto, y otros. (2003, p.45) El potencial de los seres humanos para crecer por sí mismos está limitado por sus estructuras cognitivas, sus experiencias pasadas y su repertorio de capacidades. Una vez que los individuos han agotado sus recursos mentales y emocionales, es poco probable que se sientan motivados para crecer sin la intervención de algún estímulo externo. Dicho estímulo puede darse en forma de juicio de valor de un colega, un directivo, un padre o un estudiante. La retroalimentación proporcionada por la evaluación puede representar el reto, el desafío para que tenga lugar el crecimiento profesional del docente.

Ahora bien, es importante que tengamos presente, que se puede inhibir el crecimiento como consecuencia de una evaluación que resulte amenazadora, que esté deficientemente dirigida o sea inadecuadamente comunicada.

Para Guerrero, (2011, p.132) sostiene que existen tres factores que pueden influir en la eficacia de la evaluación diseñada para el desarrollo del profesor: Factores contextuales (clima organizativo, recursos, liderazgo, etc.).

Factores relativos a procedimientos (instrumentos utilizados para la reunión de datos, uso de otras fuentes de retroalimentación, etc.). Factores relativos al profesor (motivación, eficacia, etc.)

Carrasco, (1985, p.87) Identificó cuatro principios para la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño del docente que pone el énfasis en el desarrollo profesional de los profesores. A continuación, exponemos de manera sintética estos principios: Evaluación basada en las capacidades frente a aquella basada en el rendimiento. Este principio consiste en centrar el sistema de evaluación en la valoración de las capacidades que con más probabilidad pueden contribuir a un rendimiento eficaz, más que a medir el rendimiento en sí mismo.

Una ventaja derivada de centrar la atención en la evaluación basada en las capacidades en vez de en el rendimiento es que la primera garantiza,

al menos mínimamente, que incluso los alumnos con un rendimiento más bajo tengan la oportunidad de aprender con un profesor capacitado.

Si los profesores son evaluados mediante el uso de medidas de rendimiento de sus resultados (por ejemplo, puntuaciones de test estandarizados de estudiantes), la asunción implícita es que la capacidad del profesor es meramente una condición suficiente de buen rendimiento. En cambio, si se evalúa directamente a los profesores sobre sus capacidades, la asunción es que la capacidad del profesor es una condición necesaria para que este tenga un buen rendimiento. Debe haber un equilibrio entre la orientación de los sistemas de evaluación de profesores hacia los resultados y a las capacidades.

Criterios de desarrollo frente a criterios de evaluación uniforme. Este principio implica especificar criterios de evaluación múltiples que reflejen el estadio de desarrollo de un profesor o un grupo de profesores en vez de formular un único grupo de criterios y luego aplicarlo uniformemente a todos ellos. Si hemos de tomar en serio la noción de desarrollo profesional del profesor, debemos abandonar la práctica típica de utilizar criterios idénticos para evaluar a profesores principiantes y veteranos.

Evaluaciones subjetivas frente a evaluaciones objetivas. González, (2003, p.46) Este principio reconoce la naturaleza subjetiva de la enseñanza en el proceso de evaluación del profesorado. La fuente de dicha subjetividad debería reconocerse de inmediato: es difícil conseguir un sistema de evaluación objetivo en la educación porque la enseñanza no es simplemente la aplicación técnica de un conjunto de procedimientos claramente definidos para actuar ante problemas claros y predecibles. En lugar de ello, la enseñanza implica el ejercicio de la razón para soluciones alternativas en situaciones inherentemente inciertas.

Ahora bien, según la opinión no es conveniente dicotomizar la evaluación subjetiva versus evaluación objetiva, lo verdaderamente

desarrollador es lograr una evaluación que no desconozca la subjetividad y complejidad de tal proceso, al mismo tiempo que trate de encontrar procedimientos cada vez más objetivos.

El rendimiento de un profesor no puede ser observado y evaluado sin que se emita un juicio sobre la elección que éste haga de las soluciones alternativas.

Evaluaciones formativas frente a evaluaciones sumativas. López, (2006, p. 52) Este último principio implica la utilización del sistema de evaluación como un conjunto de técnicas de diagnóstico diseñadas para fomentar la mejora del profesor, en vez de cómo un proceso formulado para producir una valoración a favor o en contra del profesor.

Mientras los sistemas basados en estándares competitivos tienden a hacer uso de la evaluación sumativa, los sistemas basados en estándares de desarrollo se centran fundamentalmente en la evaluación formativa.

Control administrativo. Los directivos de las instituciones educativas son los defensores principales de este punto de vista. Entraña considerar la enseñanza como una situación de empleo que requiere supervisión y control del maestro por la unidad administrativa.

Rodrigo y Palacios, (2003) Las decisiones extremas que resultan como consecuencia del control administrativo del desempeño de los profesores son la permanencia o el despido de los mismos de la actividad docente. Al diseñar un modelo de evaluación de profesorado que refleje la importancia crucial de esta decisión, existen por lo menos dos formas de enfocarlo. La primera consiste en preguntar: ¿Existen razones para negar la permanencia de este profesor en la enseñanza?

Esta manera de formular el problema constituye el marco en el cual se toma la decisión de despedir a un profesor que ya ocupa una plaza en propiedad. Este enfoque negativo hacia la decisión encamina a los

evaluadores hasta las deficiencias en el rendimiento del profesor y garantiza que esta clase de profesionales, si se identifican y documentan las causas de su bajo rendimiento, no permanezcan en la docencia.

Otra manera alternativa de enmarcar este problema es plantear la cuestión del siguiente modo: ¿Existen pruebas evidentes de que este profesor merezca permanecer en la enseñanza? Este enfoque hacia el problema centra la atención en establecer si existen suficientes pruebas que demuestren que el profesor en cuestión es competente en el papel que ha de desempeñar dentro del aula, en el aula y en la sociedad en general. Ayuda a los evaluadores a buscar la eficacia, no la inepticia.

Este segundo enfoque es bastante más probable que cumpla los objetivos en cuanto a la creación de un cuerpo docente de alta calidad. Este enfoque, al contrario del primero, no asume que la prueba de deficiencias documentadas sea prueba de la competencia de un profesor, ni asume tampoco que el docente que tenga una etapa insatisfactoria, necesariamente no puede mejorar su Desempeño.

La permanencia de un docente en la enseñanza debiera ocurrir cuando permanecen las condiciones siguientes:

Se utilizan múltiples fuentes de evidencias (por ejemplo, observaciones de los directivos, rendimiento de los estudiantes, opiniones de los alumnos sobre el Desempeño del profesor, etc.) para evaluar la competencia del profesor y estas fuentes múltiples llevan a la misma conclusión, es decir se trata de un profesor competente.

Cada fuente de evidencias se obtiene en distintos momentos y los resultados en relación con su Desempeño son similares. El profesor es evaluado en una diversidad de contextos.

Este tipo de diseño debería poner el énfasis en prácticas que aumenten las oportunidades de mejora de los que tienen deficiencias en su rendimiento.

Entre las diversas perspectivas de formación del profesorado destacamos las aportaciones de Ivancevich. (2005) quienes nos

plantean la concepción del conocimiento profesional y su incremento, definiéndolo como los cambios a través del tiempo en la conducta, conocimiento, imágenes, creencias o percepciones del profesor.

El profesor llega a ser profesional cuando, asumiendo con armonía crítico – creadora su trabajo, opta por:

- La estructuración y búsqueda de coherencia entre el pensamiento y la teoría, la práctica y la acción reflexiva.
- La valoración crítica de su personalidad, vivencias y actitudes ante la docencia, configurando un espacio de diálogo e intercambio con colegas y alumnos.
- Asunción de nuevo conocimiento educativo – curricular, indagado reflexiva y colaborativamente desde su práctica, vivida en intercambio con los restantes miembros del centro.

Si la evaluación se orienta al desarrollo o mejora habrán de descubrirse las dificultades personales implícitas en el Desempeño de la función, emplearse descripciones exhaustivas que pongan de manifiesto la situación personal y contextual, e indicarse cómo maniobrar para facilitar el cambio.

La tarea evaluadora y su acción autoevaluadora proporcionan a cada educador nuevos apoyos para profundizar en la profesionalización.

Esta formación depende de la naturaleza y finalidad de la evaluación, ya que la evaluación de la práctica educativa realizada requiere de un esfuerzo y metodología específico, que al realizarla en colaboración con otros colegas se afianza y mejora; sin embargo, la "autoevaluación profesional" es un proceso de formación más profundo, ya que el docente emplea los procesos metacognitivos más valiosos desde los cuales conocerse mejor como profesional y tomar decisiones como miembro de un equipo.

Desde esta óptica consideramos la evaluación, una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente.

Pago por mérito. Perkins, (2000, p.215) En este punto de vista se estima que los maestros necesitan el reconocimiento y la motivación que proporcionan los incrementos salariales. Los defensores principales de este punto de vista son el público en general y los funcionarios del gobierno que lo representan. Ellos desean con frecuencia utilizar el rendimiento de los alumnos como indicador del mérito para el que los aumentos de sueldo sirven de recompensa. La aplicación de este criterio puede entrañar la creación de una escala profesional con una serie de pasos vinculados con el Desempeño.

La búsqueda de criterios de evaluación siempre más objetivos, y de estándares para establecer distinciones objetivas entre los distintos niveles de mérito respecto a un criterio dado, es una absoluta necesidad a la hora de conceder subidas salariales de una forma justa y equilibrada.

Antes de poder considerar cómo compensar a los profesores, debemos tener en cuenta cómo evaluarlos. Un sistema de compensación sólo puede ser bueno si el sistema de evaluación que lo justifica lo es.

En la opinión para comprender con profundidad este posible fin de un sistema de evaluación del Desempeño profesional del docente y antes de asumirlo como tal, es necesario dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Estamos tratando de purgar a aquellos profesores con un rendimiento más bajo, o deseamos compensar a los que tienen un rendimiento más alto, o estamos tratando de mejorar el rendimiento de todos los miembros del sistema?

Oliva, y Palacios, (2003, p. 256) Los sistemas educativos que han diseñado y aplicado modelos de evaluación del profesorado tomando en

cuenta este fin, han defendido tres tipos de estándares de Desempeño profesional diferentes: estándares mínimos, competitivos y de desarrollo.

Los estándares mínimos especifican los niveles de rendimiento que se espera alcancen y mantengan los profesores. Están diseñados para que entren o se mantengan en la profesión profesores incompetentes.

En la opinión, un sistema de evaluación de Desempeño del docente, debe hacer algo más que garantizar la presencia de capacidades y conocimientos básicos; debe alentar a los profesionales a desarrollar sus capacidades al máximo.

Los estándares competitivos tienen como propósito proporcionar incentivos y compensaciones por alguna clase de rendimiento superior o por determinados tipos del mismo.

El salario según méritos y la mayoría de las escalas profesionales emplean estándares competitivos porque proporcionan unos incentivos a los profesores sobre la base de competitividad. Incluso aunque los requisitos para obtener dichos incentivos sean a veces expresados en términos de nivel absoluto del profesor o la calidad del rendimiento del mismo, el número de compensaciones existentes es casi siempre limitado. Cuando el nivel absoluto lo alcanzan más profesores que las compensaciones que existen, entonces se limita el número de ellos que conseguirán las mismas.

Cuenca, (2011, p. 216) han criticado los planes de salario según méritos precisamente porque generan competitividad entre los profesores y deterioran la colegialidad entre los mismos.

Por estas razones los estándares competitivos son claramente inapropiados en un sistema de evaluación diseñado para facilitar el crecimiento profesional. Los estándares competitivos simplemente animarán a los profesores a competir por un número limitado de promociones o compensaciones económicas, en vez de proporcionar a todos los profesores los medios e incentivos para lograr un mayor crecimiento profesional. ¿Si solamente el profesor excepcional puede

conseguir la recompensa, entonces por qué se habría de molestar al profesor medio en intentarlo? Hay más profesores medios que excepcionales, un sistema basado en estándares competitivos puede dar como resultado más desmotivación que motivación.

Los estándares de desarrollo están diseñados para fomentar el desarrollo de los conocimientos y capacidades de los profesores especificando las áreas de capacidades u objetivos de mejora. En vez de apoyarse en enfoques correctivos (mínimos) o competitivos, los estándares de desarrollo ponen el énfasis sobre la capacidad de desarrollo y mejora de los profesores.

Burga, (2012, p. 43) Muchas de las propuestas de salario según mérito y escalas profesionales han fracasado porque no evalúan a los profesores para que tenga lugar el desarrollo de éstos sino para especificar los niveles mínimos de rendimiento (estándares correctivos) o para fomentar la competitividad entre los profesores con respecto a las escasas recompensas que pueden obtener.

Evidentemente si el objetivo de un sistema de evaluación ha de ser el desarrollo del profesor, debería centrarse en algo que éste puede de verdad desarrollar: sus capacidades profesionales.

Adoptar una decisión con respecto a cuáles de estos fines u otros buscan cumplir el sistema de evaluación que estamos construyendo resulta imprescindible para continuar avanzando en su concepción.

Dimensiones del Desempeño docente MINEDU:(2012) En la presente investigación se asume que las áreas de desempeño docente tienen que ver con las siguientes dimensiones: Dominio tecnológico, dominio científico, responsabilidad en el Desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos.

a. Dominio tecnológico: Está integrado por la metodología, medios y materiales didácticos y evaluación. La metodología es la habilidad y esfuerzo del profesor que manifiesta en la materia o área académica, en

la preparación del curso y efectividad para que los alumnos adquieran conocimientos, habilidades y actitudes relevantes.

Los medios y materiales didácticos tienen que ver con la capacidad que tiene el docente para transmitir sus conocimientos a los estudiantes, haciendo uso de diversos y adecuados medios y materiales educativos que estén acordes con el avance de la ciencia y la tecnología, y de esta forma lograr que el estudiante desarrolle sus capacidades y habilidades en forma integral, mientras que la evaluación está constituido por la capacidad, pertinencia e imparcialidad que el docente tiene al verificar los aprendizajes.

La nueva concepción del currículum, incluye a la evaluación como una pieza importante. Se evalúa, entre otros propósitos, para que el educando conozca los resultados y la orientación de su trabajo a fin de que sea reforzado en lo positivo y sean rectificadas las deficiencias. Asimismo, el docente evalúa para conocer los resultados de su labor, a efectos de introducir los reajustes que resulten aconsejables. En ambos casos es relevante el mecanismo de la retroalimentación que es inherente a la evaluación.

Entiéndase entonces por dominio tecnológico a todo lo relacionado con el conocimiento actualizado del currículum, los métodos, técnicas, medios y materiales didácticos y la evaluación que respondan a la realidad actual, sin descuidar los adelantos tecnológicos.

b. Dominio científico (Rasgos Profesionales y Académicos): Atributos relacionados con el conocimiento que el docente tiene sobre la especialidad en su formación profesional, y la forma como transmite sus conocimientos y fomenta la participación de sus estudiantes, lo cual lo realiza con pertinencia, es decir, que existe correspondencia entre los fines de la formación profesional y los requerimientos de la sociedad, establecida de manera crítica y preactiva, atendiendo el contexto

inmediato y a horizontes de referencia espacio temporales de largo alcance.

c. Responsabilidad en el Desempeño de sus funciones: Atributos relacionados con la asistencia, puntualidad y cumplimiento de sus funciones.

d. Relaciones interpersonales (Institución Educativa): Atributos respecto a las relaciones interpersonales del docente con sus alumnos y flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión.

e. Formación en valores éticos: Atributo relacionado a la práctica de valores éticos en la sociedad. Los Valores constituyen el sustento que orienta la conducta y el comportamiento individual y grupal de las personas, se expresan mediante las actitudes que se muestran en los diferentes actos de vida.

Dimensiones del desempeño docente Según MINEDU (2013) Se indica los siguientes: Responsabilidad pedagógica. Proceso de la planificación. Proceso de enseñanza – aprendizaje. Evaluación del educando. Espíritu de trabajo. Proyección a la comunidad. Cuyos indicadores se detallan a continuación:

Indicadores del desempeño docente: Responsabilidad. Es la capacidad laboral que el docente practica en todo momento: cuyos indicadores son: Asistencia a la Institución Educativa en un 100%. Nunca llega tarde a la institución educativa. Planifica todas sus actividades: presentó oportunamente sus programaciones, PCC, Actividades significativas. No necesita el control ni otra forma de supervisión. Logro por propia convicción, objetivos y competencias del área y/o asignatura en un 100%. Brillante desempeño en comisiones asignadas, actividades y otros de la institución educativa. Excelente sentido de dar, de esforzarse y demostrar perseverancia en el aula e institución educativa. Demuestra tenacidad, constancia y confianza a los estudiantes, docentes y padres de familia. MINEDU (2013, p. 21) Proceso de enseñanza – aprendizaje. Es el conjunto de acciones que realiza el docente cuyos indicadores son: Tiene un alto dominio de los

eventos didácticos del proceso de enseñanza aprendizaje. Tiene un alto dominio de los campos de estimulación, y transferencia del aprendizaje. No tiene estudiantes desaprobados producto de su preocupación por el reforzamiento continuo. Logra una positiva participación de los estudiantes en los procesos de aprendizaje y el apoyo de los padres de familia. Tiene un dominio completo en la estructuración de materiales y su uso eficiente. Comprende y maneja crítica y creativamente el currículo básico de su nivel y/o especialidad. MINEDU (2013, p. 85)

Evaluación del educando. Es la verificación de los logros d aprendizaje que el docente realiza a sus estudiantes cuyos indicadores son los siguientes: Excelente concepción y dominio de los aspectos teóricos y tecnológicos del sistema de evaluación. Total, dominio en la identificación de competencias, objetivos, criterios e indicadores de evaluación. Excelente dominio en el diseño evaluativo. Dominio en la elaboración de instrumentos de evaluación. Correcta utilización de los resultados de la evaluación como medio de aprendizaje. MINEDU (2013).

Espíritu de trabajo. Constituye el ánimo y la voluntad con el que se trabaja en el proceso pedagógico: Excelente formación de principios en el trabajo en quipo organizacional de la institución educativa. Excelente dominio del ideario de la institución educativa. Actúa asertivamente en diferentes ámbitos de su entorno, manteniendo equilibrio emocional. Sobresaliente contribución en la formulación del proyecto educativo institucional. Excelente contribución para la seguridad moral, física, psíquica y espiritual de los estudiantes. Iniciativa permanente para las actividades pedagógicas e institucionales. MINEDU (2013, p. 45)

Comportamiento, Es la conducta positiva del docente en el proceso pedagógico sus indicadores son: Conducta basada en valores y virtudes humanas. Demuestra madurez y disciplina moral cívica. Cuidadoso en su presentación y aseo personal. Sincero, alegre, leal, laborioso, solidario. Establece relaciones de empatia con sus

estudiantes, colegas, autoridades, padres de familia, etc. Es coherente con su código de ética profesional. MINEDU (2013, p.49).

Proyección a la familia y comunidad. Son las acciones que trascienden el trabajo educativo hacia la comunidad, sus indicadores son: Alta capacidad para proyectar la dimensión de las intencionalidades de la educación del nivel y área en la familia y la comunidad. Se integra a la comunidad y caracteriza la problemática que vive la comunidad. Promueve acciones de educación comunitaria. Amor preferencial por quienes son los más necesitados. MINEDU (2013, p. 51)

Respecto a la descripción de la realidad problemática, la educación en la actualidad a nivel internacional ha sufrido cambios y transformaciones, así mismo, la educación latinoamericana ha sido afectada por procesos de reforma y cambios como réplicas de las orientaciones en los estilos de desarrollo económicos, social y político.

En el ámbito nacional en las instituciones educativas de las unidades de Gestión Educativa Local se producen cotidianamente problemas entre sus miembros, es decir el director con los docentes, con los padres de familia. Estos problemas, algunos inherentes a su ámbito y otros no obstaculizan el logro de los objetivos para los que la escuela fue creada lo cual impide alcanzar o mejorar la calidad educativa.

En el ámbito regional en los últimos años en las instituciones educativas se han presentado conflictos entre padres y directivos, entre directivos y docentes, entre padres y docentes, entre docentes, entre estudiantes, Esto ha engendrado determinados patrones de comportamiento que afectan a la institución y los vínculos interpersonales.

La realidad que hoy viven las instituciones educativas de la UGEL San Antonio de Putina no es diferente a la problemática planteada a nivel nacional y regional donde encontramos directores

con falta de un estilo de liderazgo adecuado que permita estimular a los profesores en su “desempeño profesional” y tomen conciencia de la misión y visión de la escuela, logrando que éstos se identifiquen con su institución educativa.

Problema General: ¿Qué relación existe entre los estilos gerenciales de los directivos y el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015?

Problemas específicos:

1. ¿Que grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y la responsabilidad de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015?
2. ¿Qué grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y el proceso de enseñanza aprendizaje de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015?
3. ¿Qué grado de relación existente entre los estilos gerenciales y la evaluación del estudiante de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015?
4. ¿Qué grado de relación existente entre los estilos gerenciales y el espíritu de trabajo de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015?
5. ¿Qué grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y la proyección de docentes en la familia y comunidad en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015?

La justificación e importancia de la investigación se sustenta en:

Justificación legal; Se considera a las siguientes:

Constitución Política del Perú de 1993. Prescribe sobre la Educación Básica Regular.

- La Ley General de Educación N° 28044. Artículo 38, señala la Investigación educativa, promover en convenio con universidades y la Dirección Regional de Educación.
- Diseño curricular Nacional de la Educación Básica Regular 2009.
- Reglamento de Grados de la UNPRG.

Justificación pedagógica: La investigación sirvió para conocer la relación existente entre el estilo gerencial de los directivos y el desempeño docente, dentro de ello la planificación, organización, ejecución, evaluación de las acciones académicas, y su relación con el desarrollo de la cultura, la ciencia, tecnología y arte.

Justificación científica: Gracias al uso correcto del método científico en el proceso teórico – práctico de la Investigación científica, permitió descubrir la verdad y la relación que existe entre el estilo gerencial de los directivos y el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

La hipótesis general de la investigación es: Hipótesis general:

Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Hipótesis específicas:

1. Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y la responsabilidad de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

2. Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y el proceso de enseñanza aprendizaje de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.
3. Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y la evaluación de estudiantes de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.
4. Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y el espíritu de trabajo de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.
5. Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y la proyección a la familia y comunidad de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Objetivo General: Determinar la relación de los estilos gerenciales de los directivos y el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Objetivos Específicos:

- 1- Determinar el grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y la responsabilidad de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.
- 2- Determinar el grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y el proceso de enseñanza aprendizaje de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015
- 3- Determinar el grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y la evaluación del estudiante de

docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

- 4- Determinar el grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y el espíritu de trabajo de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.
- 5- Determinar el grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y la proyección a la familia y comunidad de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putin 2015.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. VARIABLES

2.1.1. Definición conceptual

a) Variable 1:

Estilo gerencial. Es la percepción que tiene los trabajadores con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe acceso a la información relacionado con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. (Rodríguez, 1999).

b) Variable 2:

Desempeño docente. Según el marco de Desempeño docente MINEDU (2013) hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos.

2.1.2. Operacionalización de variable

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TIPO DE VARIABLE	NOMBRE DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS O PREGUNTAS	N° DE ÍTEMS	POR-CENTAJE	ESCALA DE MEDIDA	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
Variable 1	Estilo Gerencial	1. autoritario Coercitivo	1.1. Impone metas y objetivos frecuentemente 1.2. Presiona cumplimiento con rigor	1- Sus directivos imponen normas con frecuencia, a sus colegas 2- Los directivos para cumplir las metas son coercitivos 3- Las autoridades de su institución ejercen una visión proactiva 4- Sus directivos logran las metas pedagógicas imponiendo 5- En su institución las faltas no se toman en cuenta	5	25 %	Escala ordinal. Índice: Nunca 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo	Cuestionario de encuesta
Variable 1	Estilo Gerencial	2. autoritario Benevolente	2.1. Impone autoridad con discreción	6- Los acuerdos del CONEI se deja hacer y deja pasar 7- Sus directivos deja que los docentes aprendan solos 8- No es bueno corregir la falta de los otros colegas 9- Para lograr el aprendizaje significativo los directivos debe ser permisivos 10. Es un buen directivo cuando deja que los errores se corrijan solas	5	25%	Escala ordinal. Índice: 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo	Cuestionario de encuesta

Variable 1	Estilo Gerencial	3. Consultivo	3.1. Consulta decisiones frecuentemente.	11-Sus autoridades siempre consulta las para tomar decisiones. 12-Las decisiones de los directivos deben ser consultadas a sus colegas 13-Es bueno tomar decisiones democráticamente con sus directivos 14-Los directivos promueven la sociabilidad de sus colegas. 15. Sus directivos, buscan la participación activa de todos sus miembros	5	25%	<p>Escala ordinal. Índice:</p> <p>1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4:De acuerdo 5:Totalmente de acuerdo</p>	Cuestionario de encuesta
Variable 1	Estilo Gerencial	4. Participativo	4.1. Involucra en el trabajo a todos por igual	16-Usted crea expectativas para sus directivos frecuentemente. 17-Para lograr el aprendizaje significativo los directivos son paternalistas 18- Los directivos para lograr el aprendizaje significativo centralizan las acciones de aprendizaje 19- Los directivos en su trabajo docente controla sus emociones 20- Sus directivos realizan el análisis, de la situación de aprendizajes democráticamente.	5	25%	<p>Escala ordinal. Índice:</p> <p>1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4:De acuerdo 5:Totalmente de acuerdo</p>	Cuestionario de encuesta

VARIABLE 2	DESEMPEÑO DOCENTE	1. Responsabilidad	1. 1.Es puntual con su trabajo, todos los días 1.2. Tiene documentos pedagógica aceptables	1. Ud es puntual con su trabajo, todos los días 2. Usted Tiene documentos pedagógica aceptables 3-Usted tiene un buen Desempeño laboral académico 4-Usted tiene totalmente planificado su trabajo docente 5. Ud es puntual en las sesiones de aprendizaje. 6. Usted tiene documentos técnico pedagógicos.	6	25%	Escala ordinal. Índice: 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4:De acuerdo 5:Totalmente de acuerdo	Cuestionario de encuesta
VARIABLE 2	DESEMPEÑO DOCENTE	2: Proceso de enseñanza – aprendizaje	2.1. Presenta conocimientos con emoción	7-Usted Siempre aplica instrumentos pertinentes 8-Usted Siempre tiene total dominio en: competencias, objetivos 9-Usted Siempre utiliza correctamente los resultados de la evaluación 10- Usted Entrega inmediato sus resultados de evaluación	4	16,66%	1 Escala ordinal. Índice: 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4:De acuerdo 5:Totalmente de acuerdo	Cuestionario de encuesta

VARIABLE 2	DESEMPEÑO DOCENTE	3: Evaluación del educando	3.1. Aplica instrumentos pertinentes 3.2.Total dominio en: competencias, objetivos 3.3. Correcta utilización de los resultados de la evaluación	11-Para Ud.,la evaluación es complementario 12-Usted tiene amplio conocimiento del ideario y normatividad 13-Usted Siempre actúa asertivamente en diferentes ámbitos. 14-Usted Siempre tiene conducta basada en valores y virtudes. 15-Usted realiza la evaluación de entrada y salida.	5	20,83%	5: Escala ordinal. Índice: 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4:De acuerdo Totalmente de acuerdo	Cuestionario de encuesta
VARIABLE 2	DESEMPEÑO DOCENTE	4: Compromiso de trabajo	4. 1.Amplio conocimiento del ideario y normatividad	16-Su desempeño docente es guiado por competencias y capacidades 17-Usted cuenta con investigaciones indexadas 18- Actúa asertivamente en diferentes ámbitos. 19- Tiene conducta basada en valores y virtudes. 20- Usted cuenta con investigaciones indexadas	5	20,83%	5: Escala ordinal. Índice: 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4:De acuerdo 5:Totalmente de acuerdo.	Cuestionario de encuesta

VARIABLE 2	DESEMPEÑO DOCENTE	5· Proyección a la comunidad	5. 1. Promueve acciones de educación comunitaria 5. 2. Apoya a programas de bien común	21-Usted siempre promueve acciones de educación comunitaria 22-Usted siempre apoya a programas de bien común 23-Usted siempre difunde charlas de promoción familiar comunal. 24. Logra Usted la participación plena de los padres de familia	4	16,66%	Escala ordinal. Índice: 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4:De acuerdo 5:Totalmente de acuerdo	Cuestionario de encuesta
------------	-------------------	------------------------------	---	---	---	--------	--	--------------------------

2.3. METODOLOGIA

2. 3.1. TIPO DE ESTUDIO:

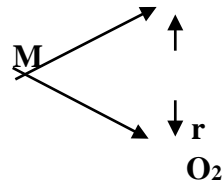
Según Fernández, (2005, p. 36)

El tipo de estudio de la presente investigación es básica por que busca especificar las propiedades; es decir, la descripción precisa del evento en estudio. Las características y los perfiles de las personas, grupos y comunidades; miden, evalúan o recolectan datos sobre diversas variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, sólo pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta busca acrecentar los acontecimientos teóricos para el progreso de una ciencia, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas.

2. 3.2. DISEÑO DEL ESTUDIO:

El diseño general es descriptivo - correlacional. Según Cataldo, A. (1992, p. 153). El diseño no experimental o diseño ex post facto, donde las variables independientes no son manipuladas deliberadamente. Con estos diseños se hacen investigaciones donde los sujetos, los fenómenos y los procesos se estudian tal como se dan y por lo tanto sólo se pueden saber que algo es causa de algo, si esto es observable después que sucedió, por lo que se denomina EX POST FACTO (después que aconteció). En este tipo de diseño el investigador no introduce ninguna variable experimental en la situación que desea estudiar.

Según Sánchez, (1998, p.79), “La investigación descriptivo - correlacional, se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos a más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados”. El esquema es el siguiente:

O_1 

Donde:

M = Muestra

O_1 = Observación de la variable 1.

O_2 = Observación de la variable 2.

r = Correlación entre dichas variables.

2.3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

a) La Población:

De acuerdo con Sierra, (2003, p. 211), población es "*es todo el conglomerado de sujetos que intervienen en el estudio, para este estudio el universo está contemplado por los docentes, de las instituciones públicas*".

Para Sánchez, Reyes, (1998), población es "constituyen la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia". En el presente estudio la población estuvo conformado por los docentes de gestión estatal en número de 874 de la unidad Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina del ejercicio anual del 2015.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	Población	
	Docentes	Porcentaje
Docentes de instituciones educativas estatales	874	100.00
Total	874	100.00

Fuente: Oficina de remuneraciones y pensiones de la unidad de gestión educativa local de San Antonio de Putina al 30 de marzo 2015

b) Muestra:

El mismo Sánchez, y Reyes, (1998) mencionan que:

“Se refiere a la lista, el mapa o la fuente de donde pueden extractarse todas las unidades de muestreo o unidades de análisis en la población, y de donde se tomarán los sujetos objeto de estudio”. Por tanto, Es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

La muestra en ese sentido Probabilística y estratificada, estuvo conformada por los 267 docentes de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local – De San Antonio de Putina el año 2015 en la siguiente proporción:

Para poblaciones finitas

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Cuando: Z= 1.96

N= P= 0.5

Q= 0.5

874

E=0.05

$$n_0 = \frac{Z^2 N P Q}{Z^2 P Q + (N - 1) E^2}$$

267

Fuente: Oficina de remuneraciones y pensiones de la unidad de gestión educativa local de San Antonio de Putina al 30 de marzo 2015

2. 3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación, se utilizó el método cuantitativo. Según Sánchez, (1998, p.25):

Es el camino a seguir mediante una serie operaciones y reglas prefijadas, que nos permite alcanzar un resultado propuesto. En tal sentido toda labor de procesamiento humano de información requiere asumir el camino más educado y viable para lograr el objetivo trazado. También puede considerarse el método como un procedimiento de indagación para tratar un conjunto de problemas desconocidos,

procedimiento en el cual se hace uso fundamental del pensamiento lógico. Es decir, el método es la manera sistematizada en que se efectúa el pensamiento reflexivo que nos permite llevar a cabo un proceso de investigación científica.

2.3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas	Instrumentos	Datos a observar
Fichaje	Fichas bibliográficas, resumen, y transcripción	Marco teórico conceptual, recolectar y detectar la mayor cantidad de información relacionada con el trabajo de investigación.
Encuesta	Cuestionario de encuesta sobre los Estilos Gerenciales	La descripción de los niveles de estilos gerenciales en los docentes de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local – De San Antonio de Putina 2015.
Encuesta	Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Docente.	La descripción de las dimensiones del desempeño docente en los docentes de las Instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local – De San Antonio de Putina 2015.

El coeficiente de confiabilidad se hizo en una muestra piloto de 10 docentes de características análogas a las Instituciones Educativas de la UGEL San Antonio de Putina, el mismo que se muestra a continuación:

Confiabilidad del instrumento: Cuestionario sobre Estilos Gerenciales																				
Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	2	5	3	4	5	3	5	5	5	3	4	5	3	3	4	5	5	5
2	4	5	5	5	4	5	5	2	1	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
3	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4		4			3		4		4		2		5		5		
5			5		5		5		5		5	3		3		4		4		
6			4		4															
7	5	5	4		5		4		5		5		5	2		5		5		
8			5		5		5		5		5		2		2		4		4	
9			4		5															
10	3	4	3		5		4		5		5		5		4		4		5	
			5		3		4		4		4		5		2		4		4	
			4		5															
	4	4	5		5		4		5		5		5		2		5		4	
			4		4		2		4		2		2		4		4		4	
			4		2															
	5	4	5		5		5		5		5		4		4		5		5	
			5		4		4		4		4		3		4		3		4	
			5		5															
5	5	4	5	5	4	5	2	5	5	5	4	3	4	1	2	4	4	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

ΣX	43	43	41	48	41	45	46	31	45	49	48	41	40	43	33	34	41	43	45	44	844	3730	423	421	17847	17933	17781
ΣX^2	189	189	177	232	173	205	214	111	217	241	232	173	168	189	127	128	171	187	205	202							

$r = 0,81018$

f. correlaci

0,89514

orreccion

Confiabilidad del instrumento: Cuestionario sobre Desempeño Docente

|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

$r = 0,83474$

f. correlaci

0,90993

orreccion

Ahora bien, teniendo en referencia a **(Herrera, 1998)** los valores hallados pueden ser comprendidos entre la siguiente Tabla:

0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy Confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1.0	Confiabilidad perfecta

Como se obtuvo 0,895 y 0,909; se deduce que dichos instrumentos de investigación tienen una excelente confiabilidad, y procede su aplicación experimental.

Respecto a la validación, esto se hizo por el juicio de experto, los cuales se adjuntan en los anexos de la presente investigación.

2.3.6. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS:

Se utilizó los siguientes estadígrafos:

- Las tablas de distribución de frecuencias (absoluta y la porcentual) con las que se procesarán los ítems de los cuestionarios de encuesta.
- Asimismo, se tuvo en cuenta los gráficos estadísticos, entre ellos el histograma de frecuencias que sirvió para visualizar e interpretar los resultados.
- Para contrastar la hipótesis general de la investigación se tuvo en cuenta la “r” de Pearson y la “t” de Student para investigaciones correlacionales

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

La presentación de los resultados se parte del cuestionario que midió los Estilos Gerenciales y el Desempeño Docente, se refiere al cuestionario de encuesta, aplicado a los 267 docentes de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local – De San Antonio de Putina el año 2015.

Los siguientes cuadros, gráficos, descripciones e interpretaciones que se presentan sobre los Estilos Gerenciales y el Desempeño Docente, es el resultado de la aplicación del cuestionario de encuesta a los 267 docentes de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local – De San Antonio de Putina el año 2015.

Ahora bien, cabe mencionar, como el instrumento de cuestionario de estilos gerenciales no tenía una escala de medición, tuvimos que crearle y estandarizarle unos índices en función a los 5 quintiles establecidos en la escala Lickert.

A decir de Ecurra, L.M., (1991) como el instrumento de la variable “Estilos Gerenciales” tiene 20 ítems, se hace la siguiente construcción de baremos:

De 20 a 40 puntos: Estilo Gerencial baja.

De 41 a 60 puntos: Estilo Gerencial regular.

De 61 a 80 puntos: Estilo Gerencial bueno.

De 81 a 100 puntos: Estilo Gerencial muy bueno

Teniendo en cuenta esta equivalencia, procedemos a mostrarle el consolidado del cuadro N° 01:

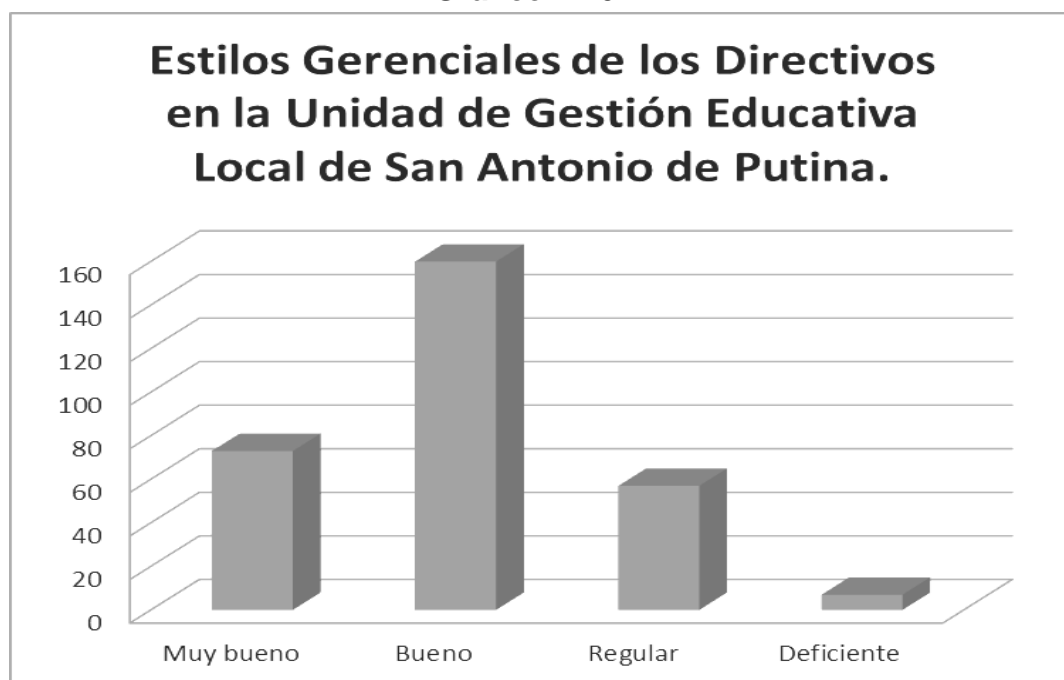
Cuadro N° 01

Estilos Gerenciales de los Directivos en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje

Muy Bueno	73	27,34
Bueno	130	48,69
Regular	57	21,35
Deficiente	7	2,62
Total	267	100,00

Fuente: Base de datos del investigador.

Gráfico N° 01



Fuente. Cuadro N° 01.

Como se puede visualizar en el Cuadro N° 01 y gráfico N° 01, en la variable estilos gerenciales, de los 267 docentes encuestados, 130 de ellos obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 61 - 80 puntos, siendo estos el 48,69% del total, o sea poseen una percepción buena sobre estilos gerenciales, luego 73 docentes obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 81 - 100 puntos que es el 27,34 % o sea tienen una percepción muy buena, asimismo 57 docentes obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 41 -60 puntos que es el 21,35%, es decir tienen regular percepción y finalmente 07 docente que es el 2,62% tuvo una percepción deficiente sobre estilos gerenciales, puntuación que oscila de 20 a 40.

De todos ellos se puede deducir que el nivel predominante se encuentra en la opción buena, el cual es relativamente favorable, por la función que realizan los directores en las Instituciones Educativas de la UGEL San Antonio de Putina en el año 2015.

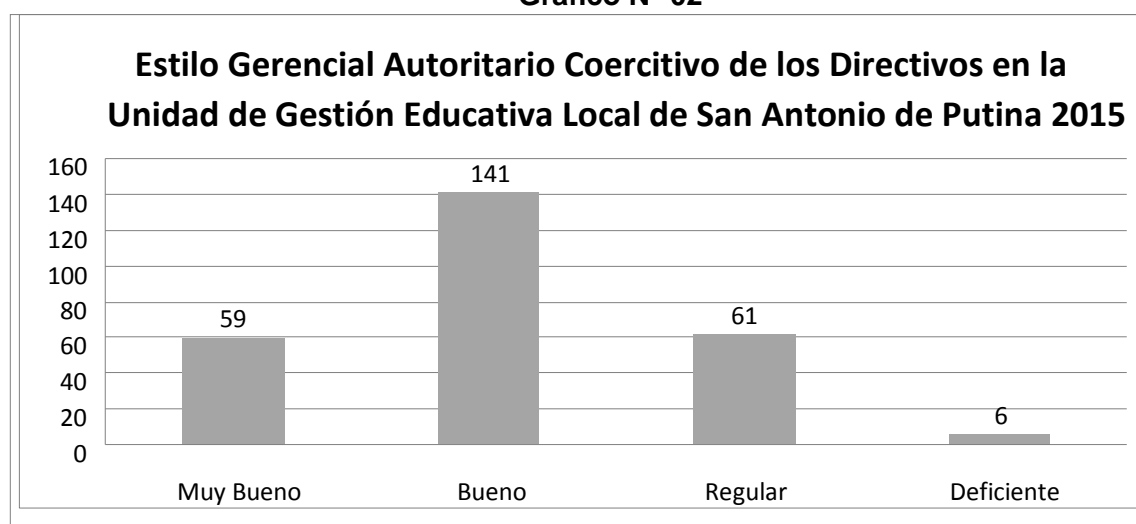
Ahora mostramos los niveles de la dimensión Estilo Gerencial Autoritario Coercitivo de los Directivos, aplicado a los 267 docentes de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local – De San Antonio de Putina el año 2015.

Cuadro N° 02

Estilo Gerencial Autoritario Coercitivo de los Directivos en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	59	22,10
Bueno	141	52,81
Regular	61	22,85
Deficiente	6	2,25
Total	267	100,00

Fuente: Base de datos del investigador.

Gráfico N° 02



Fuente. Cuadro N° 02.

Del cuadro N° 02 y gráfico N° 02 se observa sobre el estilo gerencial autoritario coercitivo de los directivos en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015, que tiene cuatro categorías; de los 267 docentes encuestados, las puntuaciones más altas se tiene en la categoría bueno con 141 docentes que representa al 52.81%, luego se ubican en la categoría “regular” siendo 61 docentes que representa al 22,85% de docentes, continua

la categoría “bueno” con 59 docentes que significa el 22,10% de docentes, luego la categoría “deficiente” con 6 docentes que representa al 2,25% de docentes que expresan sobre los estilos gerenciales de los directivos en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015

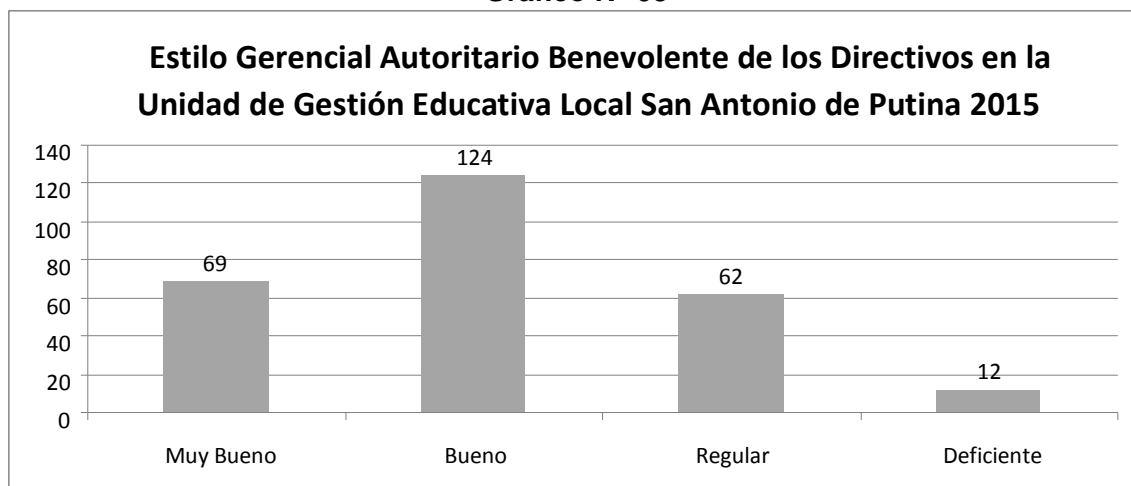
Ahora veamos los niveles de la dimensión Estilo Gerencial Autoritario Benevolente en los 267 docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Cuadro N° 03

Estilo Gerencial Autoritario Benevolente de los Directivos en la Unidad de Gestión Educativa Local San Antonio de Putina 2015		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	69	25,84
Bueno	124	46,44
Regular	62	23,22
Deficiente	12	4,49
Total	267	100,00

Fuente: base de datos del investigador.

Gráfico N° 03



Fuente. Cuadro N° 03.

Del cuadro N° 03 y gráfico N° 03 se aprecia sobre estilo gerencial autoritario benevolente de los directivos en la Unidad de Gestión Educativa Local San Antonio de Putina 2015, de manera general; de los 267 docentes encuestados, las puntuaciones más altas se tienen en la categoría bueno con 124 docentes que representa al 46,44%, luego se ubican en la categoría “muy bueno” siendo 69 docentes que representa al 25,84% de docentes, continua la categoría regular con 62 docentes que significa el 23,22% de

docentes, luego la categoría “deficiente” con 12 docentes que representa al 4,49% de docentes que expresan sobre los estilos gerenciales de los directivos en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

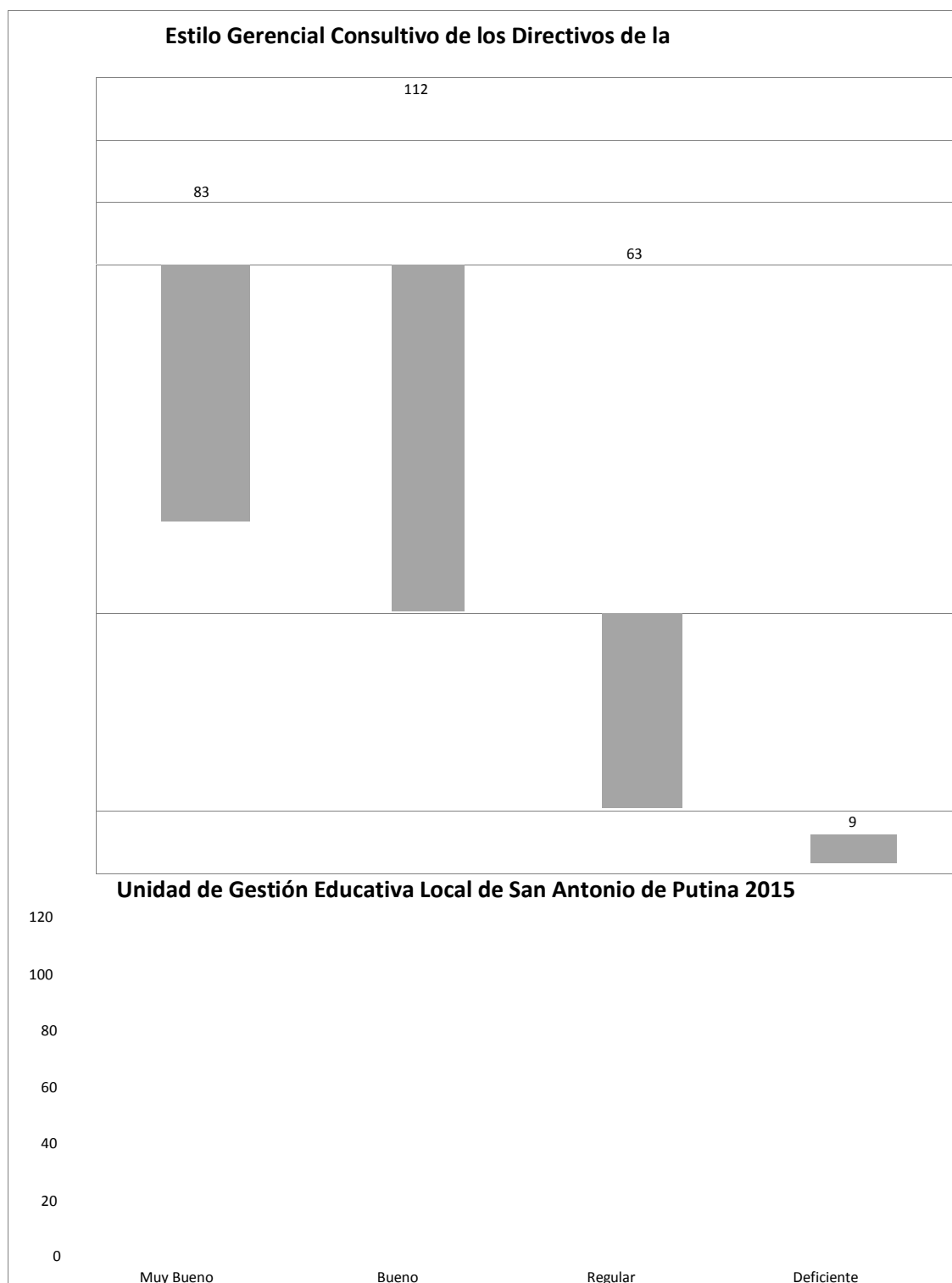
Y ahora mostramos el consolidado de la dimensión del estilo gerencial consultivo, según el cuestionario de encuesta que se aplicó a la misma muestra de 267 docentes el cual se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 04

Estilo Gerencial Consultivo de los Directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	83	31,09
Bueno	112	41,95
Regular	63	23,60
Deficiente	9	3,37
Total	267	100,00

Fuente: Cuestionario de encuesta.

Gráfico N° 04



Fuente: Cuadro N° 04.

Del cuadro N° 04 y gráfico N° 04 se exponen los resultados sobre el estilo gerencial consultivo de los Directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015 de los 267 docentes encuestados, las puntuaciones más altas se tienen en la categoría “bueno” con 112 docentes que representa al 41,95%, luego se ubican en la categoría “muy bueno” siendo 83 docentes que representa al 31,09% de docentes, continua la categoría

regular con 63 docentes que significa el 23,60% de docentes, luego la categoría “deficiente” con 9 docentes que representa al 3,37% de docentes que expresan sobre los estilos gerenciales de los directivos en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

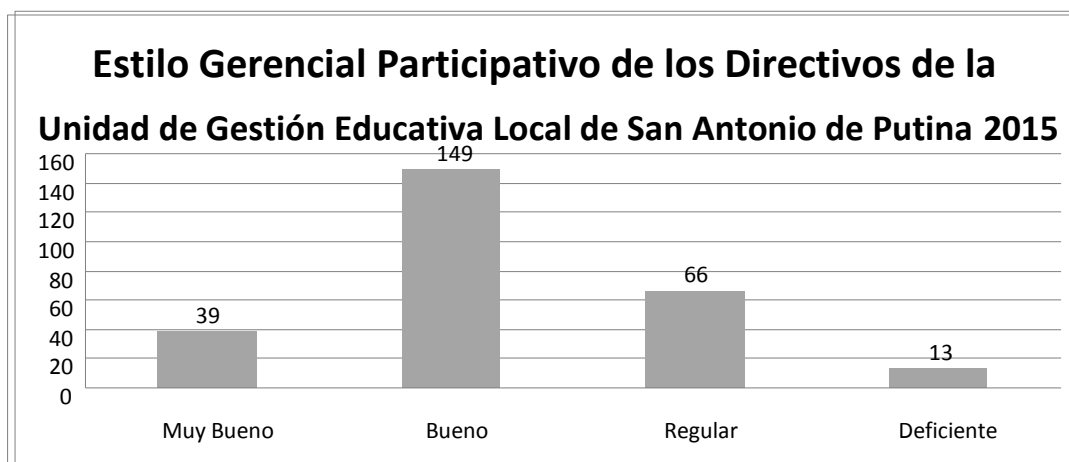
A continuación, se presenta el consolidado de la dimensión del estilo gerencial participativo, según el cuestionario de encuesta que se aplicó a la misma muestra de 267 docentes, el cual se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 05

Estilo Gerencial Participativo de los Directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	39	14,61
Bueno	149	55,81
Regular	66	24,72
Deficiente	13	4,87
Total	267	100,00

Fuente: Cuestionario de encuesta

Gráfico N° 05



Fuente: Cuadro N° 05.

Según el cuadro N° 04 y gráfico N° 04, se ilustra que en la dimensión del Estilo Gerencial Participativo de los Directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015 de los 267 docentes encuestados, las puntuaciones más altas se tienen en la categoría “bueno” con 149 docentes que representa al 55,81%, en la categoría regular con 66 docentes que significa el 24,72% luego se ubican en la categoría “muy bueno” siendo 39 docentes que representa al 14,61% de docentes, continua en la categoría “deficiente” con 13 docentes que representa al 4,87% de docentes que expresan sobre los estilos gerenciales de los directivos en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

A continuación, mostramos los niveles de la variable desempeño docente, aplicado a los 267 docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

A decir de **Escurrea, L.M., (1991)** como el instrumento de la variable “Desempeño Docente” tiene 24 ítems, realizamos la siguiente construcción de baremos:

De 24 a 48 puntos: Desempeño Docente baja.

De 49 a 72 puntos: Desempeño Docente regular.

De 73 a 86 puntos: Desempeño Docente bueno.

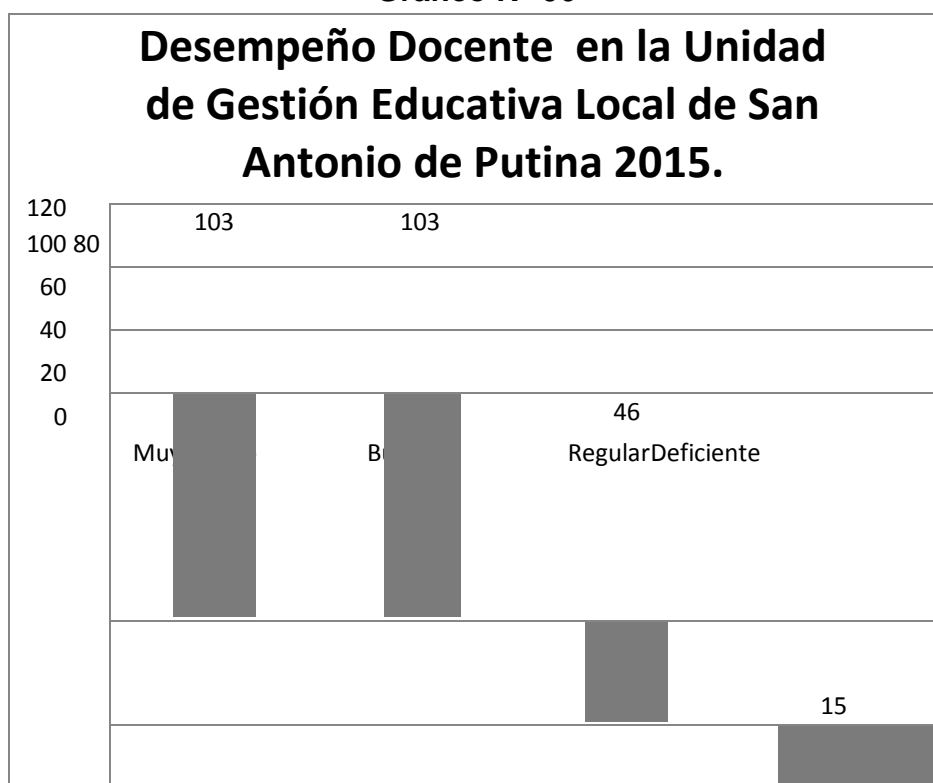
De 87 a 110 puntos: Desempeño Docente muy bueno.

Cuadro N° 06

Desempeño Docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	103	38,58
Bueno	103	38,58
Regular	46	17,23
Deficiente	15	5,62
Total	267	100,00

Fuente: Base de datos del investigador

Gráfico N° 06



Fuente: Cuadro N° 06.

Como se puede visualizar en el Cuadro N° 06 y gráfico N° 06, en la variable desempeño docente, de los 267 docentes encuestados, 103 de ellos obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 73 – 86 puntos, siendo estos el 38,58% del total, o sea poseen un desempeño docente buena, luego 103 docentes obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 87 - 110 puntos que es el 38,58 % o sea tienen un desempeño muy buena, asimismo 46 docentes obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 49 - 72 puntos que es el 21,35%, es decir tienen regular desempeño y

finalmente 15 docente que es el 5,62% tuvo un desempeño deficiente, puntuación que oscila de 24 a 48.

De todos ellos se puede deducir que el nivel predominante se encuentra en la opción buena, el cual es relativamente favorable, por la función que realizan los docentes en las Instituciones Educativas de la UGEL San Antonio de Putina.

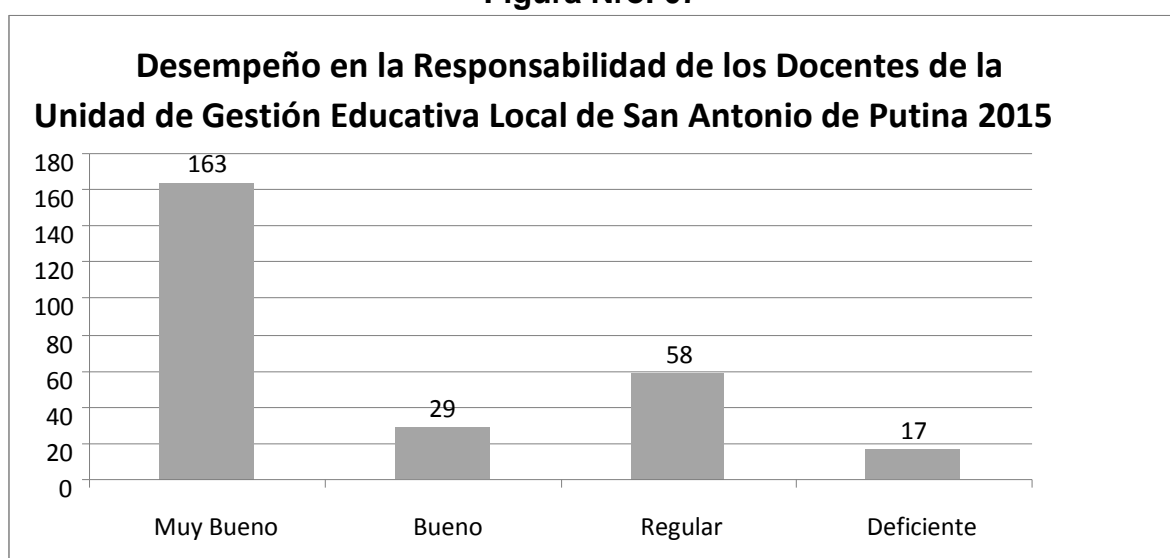
Ahora mostramos los niveles de la dimensión Desempeño en la Responsabilidad de los docentes, aplicado a los 267 docentes de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local – De San Antonio de Putina el año 2015.

Cuadro Nro 07

Desempeño en la Responsabilidad de los Docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	163	61,05
Bueno	29	10,86
Regular	58	21,72
Deficiente	17	6,37
Total	267	100,00

Fuente: cuestionario y encuesta

Figura Nro. 07



Fuente: cuadro Nro. 07

Según el cuadro N° 07 y gráfico N° 07, se puede apreciar que en la dimensión del desempeño en la responsabilidad de los docentes de la Unidad

de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015 de los 267 docentes encuestados, las puntuaciones más altas se tienen en la categoría “muy bueno” con 163 docentes que representa al 61,05%, en la categoría “regular” con 58 docentes que significa el 21,72% luego se ubican en la categoría “bueno” siendo 29 docentes que representa al 10,86% de docentes, continua en la categoría “deficiente” con 17 docentes que representa al 6,37% de docentes que expresan sobre el desempeño de la responsabilidad en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

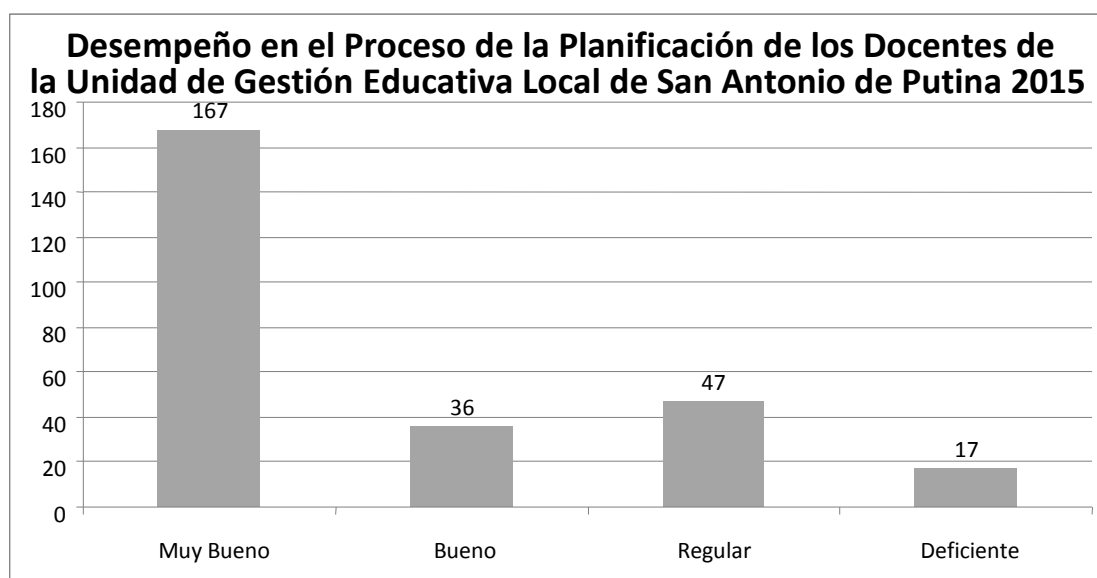
A continuación, se presenta el consolidado de la dimensión del desempeño en el proceso de la planificación de los docentes, según el cuestionario de encuesta que se aplicó a la misma muestra de 267 docentes el cual se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO Nro. 08

Desempeño en el Proceso de la Planificación de los Docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	167	62,55
Bueno	36	13,48
Regular	47	17,60
Deficiente	17	6,37
Total	267	100,00

Fuente: cuestionario de encuesta

Gráfico Nro. 08



Fuente: Cuadro N° 08

Según el cuadro N° 08 y gráfico N° 08, se observa sobre el desempeño en el proceso de la planificación de los Docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015, de los 267 docentes encuestados, las puntuaciones más altas se tienen en la categoría “muy bueno” con 167 docentes que representa al 62,55%, luego se ubican en la categoría “regular” siendo 47 docentes que representa al 17,60% de docentes, continua en la categoría “bueno” con 36 docentes que significa el 13,48% y en la categoría “deficiente” con 17 docentes que representa al 6,37% de docentes que expresan sobre el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015

A continuación, se presenta el consolidado de la dimensión del desempeño, en el proceso de enseñanza aprendizaje, según el cuestionario de encuesta que se aplicó a la misma muestra de 267 docentes el cual se presenta en el siguiente cuadro:

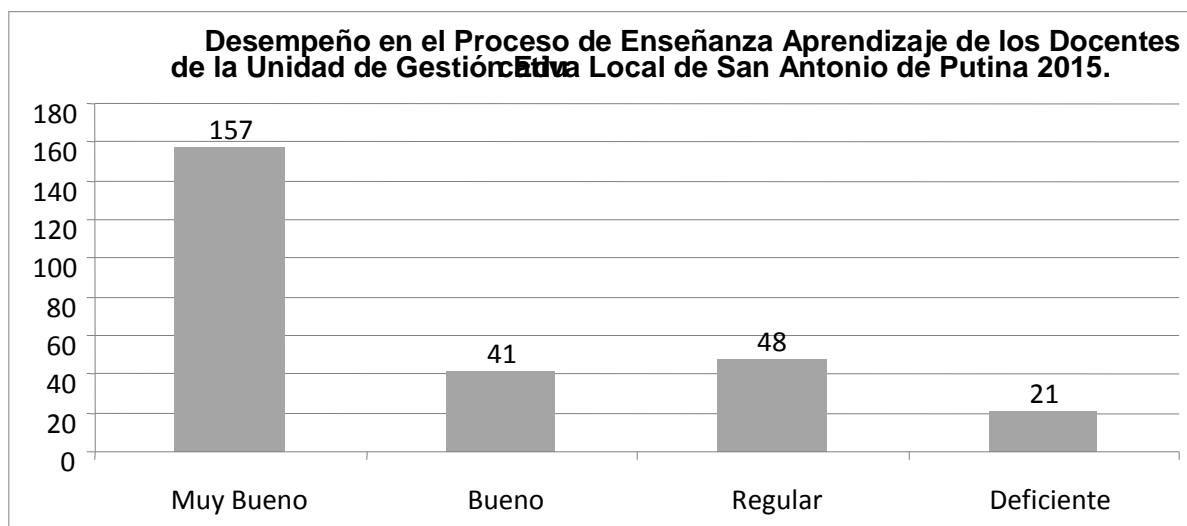
Cuadro Nro 09

Desempeño en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje de los Docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	157	58,80
Bueno	41	15,36

Regular	48	17,98
Deficiente	21	7,87
Total	267	100,00

Fuente: cuestionario de encuesta

Gráfico Nro. 09



Fuente: cuadro Nro 09

Según el cuadro N° 09 y gráfico N° 09, se puede apreciar que en la dimensión del desempeño en el proceso de enseñanza aprendizaje de los docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina de tiempo 2015 de los 267 docentes encuestados, las puntuaciones más altas se tienen en la categoría “muy bueno” con 157 docentes que representa al 58,80%, luego se ubican en la categoría “regular” siendo 48 docentes que representa al 17.98% de docentes, continua en la categoría “bueno” con 41 docentes que significa el 15,36% y en la categoría “deficiente” con 21 docentes que representan 7,87% que expresan el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015

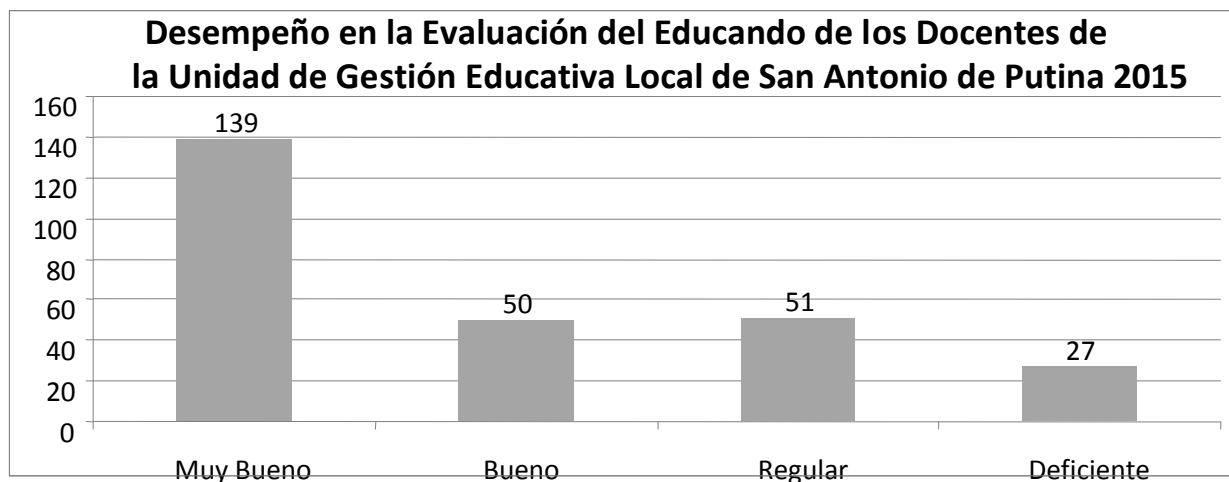
A continuación, se presenta el consolidado de la dimensión desempeño en la evaluación del educando, según el cuestionario de encuesta que se aplicó a la misma muestra de 267 docentes el cual se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 10

Desempeño en la Evaluación del Educando de los Docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	139	52,06
Bueno	50	18,73
Regular	51	19,10
Deficiente	27	10,11
Total	267	100,00

Fuente: cuestionario de encuesta

Gráfico Nro. 10



Según el cuadro N° 10 y gráfico N° 10, se observan sobre el desempeño en la evaluación del educando de los docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015 de los 267 docentes encuestados, las puntuaciones más altas se tienen en la categoría “muy bueno” con 139 docentes que representa al 52,06%, luego se ubican en la categoría “regular” siendo 51 docentes que representa al 19,10% de docentes, continua en la categoría “bueno” con 50 docentes que significa el

18,73% y en la categoría “deficiente” con 27 docentes que representa al 10,11% de docentes que expresan sobre el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

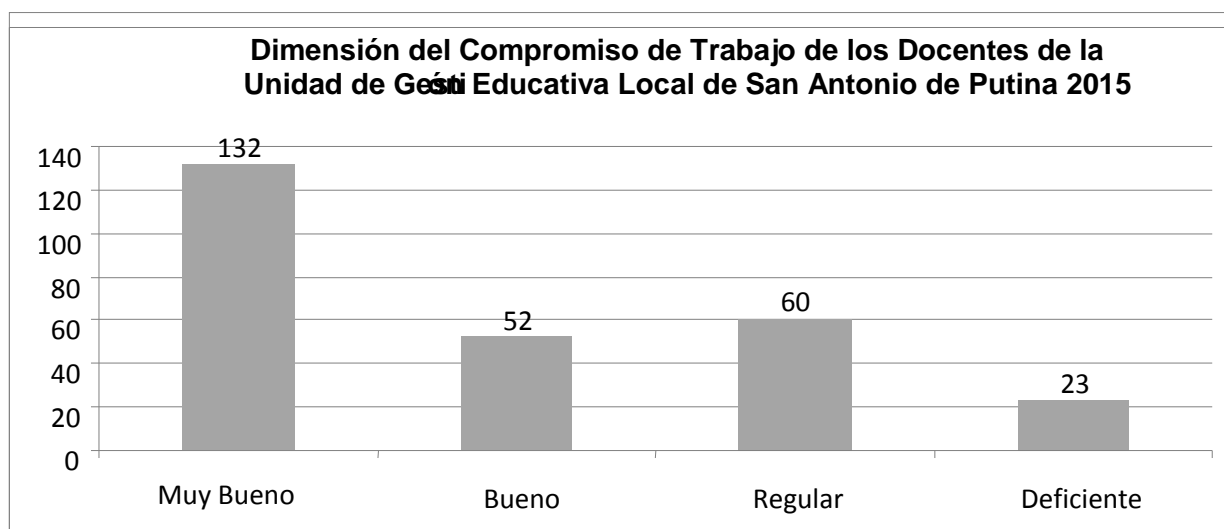
A continuación, se presenta el consolidado de la dimensión compromiso de trabajo, de los docentes, según el cuestionario de encuesta que se aplicó a la misma muestra de 267 docentes el cual se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro 11

Dimensión del Compromiso de Trabajo de los Docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	132	49,44
Bueno	52	19,48
Regular	60	22,47
Deficiente	23	8,61
Total	267	100,00

Fuente: cuestionario de encuesta.

Gráfico Nro. 11



Fuente: cuadro Nro 11

Según el cuadro N° 11 y gráfico N° 11, se puede apreciar sobre la dimensión del compromiso de trabajo de los docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015 de los 267 docentes encuestados, las puntuaciones más altas se tienen en la categoría “muy bueno” con 132 docentes que representa al 49,44%, luego se ubican en la categoría “regular” siendo 60 docentes que representa al 22,47% de docentes, continua en la categoría “bueno” con 52 docentes que significa el 19,48% y en la categoría “deficiente” se ubica 23 docentes que representan al 8,61% de los docentes que expresan sobre el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015

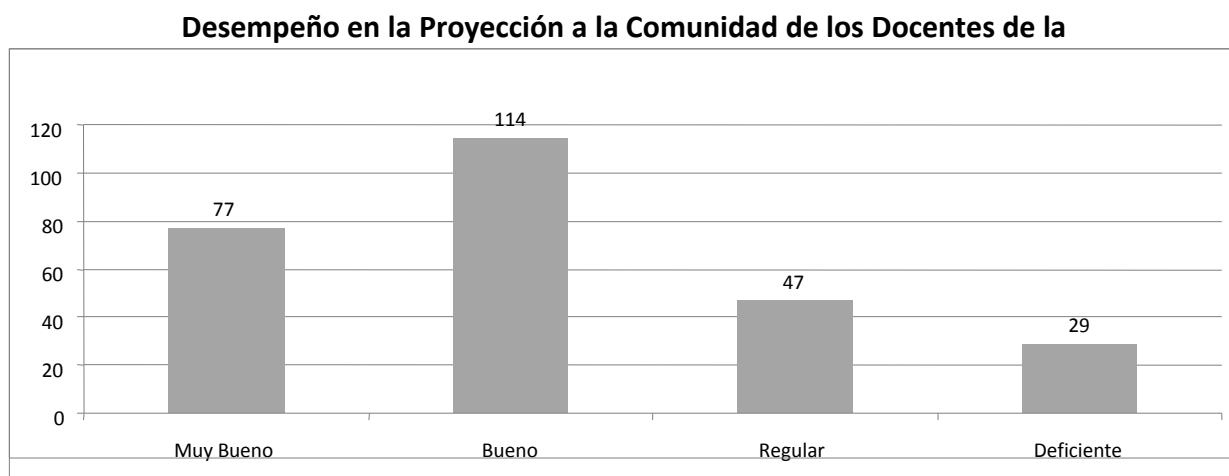
A continuación, se presenta el consolidado de la dimensión desempeño en la proyección a la comunidad, de los docentes, según el cuestionario de encuesta que se aplicó a la misma muestra de 267 docentes el cual se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 12

Desempeño en la Proyección a la Comunidad de los Docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	77	28,84
Bueno	114	42,70
Regular	47	17,60
Deficiente	29	10,86
Total	267	100,00

Fuente: cuestionario de encuesta

Gráfico Nro. 12



Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015

Fuente: cuadro Nro 12

Según el cuadro N° 12 y gráfico N° 12, se puede apreciar que en la dimensión sobre el desempeño en la proyección a la comunidad de los docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015 de los 267 docentes encuestados, las puntuaciones más altas se tienen en la categoría “bueno” con 114 docentes que representa al 42,70%, luego se ubican en la categoría “muy bueno” siendo 77 docentes que representa al 28,84% de docentes, continua en la categoría regular con 47 docentes que significa el 17,60% y en la categoría “deficiente” con 29 docentes que representa al 10,86% de docentes que expresan sobre el desempeño de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015

A continuación, se presenta el consolidado de la dimensión actitud sobre el sueldo, de los docentes, según el cuestionario de encuesta que se aplicó a la misma muestra de 267 docentes el cual se presenta en el siguiente cuadro:

3.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

3.2.1. Contrastación de la hipótesis general

El proceso que permite realizar el contraste de hipótesis requiere ciertos procedimientos. Se ha podido verificar los planteamientos de diversos autores y cada uno de ellos con sus respectivas características y peculiaridades, motivo por el cual era necesario decidir por uno de ellos para ser aplicado en la investigación.

Cuadro N° 13

Coeficiente de Correlación

		Estilo Gerencial	Desempeño Docente	
Gerencial	Correlación de		,629(**)	Estilo
			1 Pearson	
	Sig. (bilateral)		,000	
	N	267	267	
Desempeño Docente	Correlación de			
		,629(**)	1	
	Pearson			
	Sig. (bilateral)	,000	N	267 267

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

* Nivel de significancia 5%.

Ahora bien, teniendo como referencia a Hernández, et al. (2006, p.:453) se tiene la siguiente equivalencia:

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Y puesto que la “r” de Pearson es 0,629, éste es considerado como correlación positiva media. Ahora veamos la contrastación de hipótesis general.

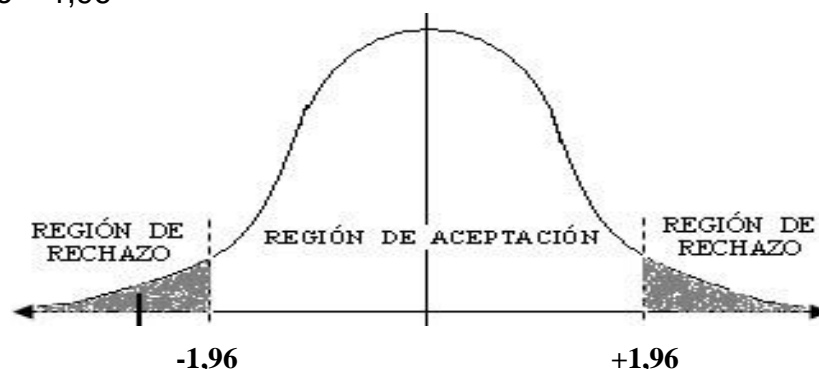
a) Planteamiento de hipótesis

Hipótesis Nula: H_0 : No existe relación directa y significativa entre los Estilos Gerenciales y el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Hipótesis Alternativa: H_1 : Existe relación directa y significativa entre los Estilos Gerenciales y el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

b) Nivel de significancia o riesgo $\alpha=0,05$. gl = 267

Valor crítico = 1,96



Aceptar H_0 si $-1,96 < t_c < 1,96$

Rechazar H_0 si $-1,96 \geq t_c \geq 1,96$

c) Cálculo del estadístico de prueba

$$N = 267$$

$$r = 0,629$$

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$= 16,943$$

d) Decisión estadística

Puesto que “t” calculada es mayor que “t” teórica ($16,943 > 1,96$), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

e) Conclusión estadística

Se concluye que existe una correlación directa y significativa media entre los Estilos Gerenciales y el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

3.2.2. Contrastación de las hipótesis específicas

a) Hipótesis específica N° 01

Cuadro N° 14**Coeficiente de correlación Hipótesis específica N° 01**

		Estilo Gerencial	Responsabilidad
Estilo Gerencial	Correlación de Pearson	1	,625(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	267	267
Responsabilidad	Correlación de Pearson	,625(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	<u>N</u>	<u>267</u>	<u>267</u>

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

* Nivel de significancia 5%.

Hipótesis Nula: H_0 : No existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y la responsabilidad de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Hipótesis Alterna: H_1 : Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y la responsabilidad de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015

Nivel de significancia o riesgo: $\alpha=0,05$.

Cálculo del estadístico de prueba: $t = 16,765$

Decisión estadística: Puesto que t calculada es mayor que t teórica ($16,765 > 1,96$), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1): que dice: Existe una correlación directa y significativa media entre los estilos gerenciales de los directivos y la responsabilidad docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

b) Hipótesis específica N° 02

Cuadro N° 15

Coeficiente de correlación Hipótesis específica N° 02

		Estilo Gerencial	Enseñanza Aprendizaje
Estilo Gerencial	Correlación de Pearson	1	,579(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	267	267
Enseñanza Aprendizaje	Correlación de Pearson	,579(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	<u>N</u>	<u>267</u>	<u>267</u>

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

* Nivel de significancia 5%.

Hipótesis Nula: H_0 : No existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y el proceso de enseñanza aprendizaje de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015

Hipótesis Alternativa: H_1 : existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y el proceso de enseñanza aprendizaje de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Nivel de significancia o riesgo: $\alpha=0,05$.

Cálculo del estadístico de prueba: $t = 14,824$

Decisión estadística: Puesto que t calculada es mayor que t teórica ($14,824 > 1,96$), en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1): que dice: existe relación directa y significativa media entre los estilos gerenciales de los directivos y el proceso de enseñanza aprendizaje del docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Hipótesis específica N° 0

b) **Cuadro N° 3**

16

Coeficiente de correlación Hipótesis específica N° 03

		Estilo Gerencial	Evaluación del Educando
Estilo Gerencial	Correlación de Pearson	1	,623(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	267	267
Evaluación del Educando	Correlación de Pearson	,623(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	<u>N</u>	<u>267</u>	<u>267</u>

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). *
Nivel de significancia 5%.

Hipótesis Nula: H_0 : No existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y la evaluación del educando de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Hipótesis Alternativa: H_1 : Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y la evaluación del educando de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015

Nivel de significancia o riesgo: $\alpha=0,05$.

Cálculo estadístico de prueba: $t = 16,677$

Decisión estadística: Puesto que t calculada es mayor que t teórica ($16,677 > 1,96$), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna

Hipótesis específica N° 0

Cuadro N°

(Hi): que dice: existe relación directa y significativa media entre los estilos gerenciales de los directivos y la evaluación del educando de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

c)

4

17

Coeficiente de correlación Hipótesis específica N° 04

		Estilo Gerencial	Compromiso de trabajo
Estilo Gerencial	Correlación de Pearson	1	,605(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	267	267
Compromiso de trabajo	Correlación de Pearson	,605(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	<u>N</u>	<u>267</u>	<u>267</u>

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). *
Nivel de significancia 5%.

Hipótesis Nula: H₀: No existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y el compromiso de trabajo de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Hipótesis Alterna: H₁: Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y el compromiso de trabajo de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Hipótesis específica N° 0

Cuadro N°

Nivel de significancia o riesgo: $\alpha=0,05$.

Cálculo del estadístico de prueba: $t = 15,899$

Decisión estadística: Puesto que t calculada es mayor que t teórica ($15,899 > 1,96$), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_i): que dice: existe relación directa y significativa media entre los estilos gerenciales de los directivos y el compromiso de trabajo de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

c)

5

18

Coeficiente de correlación Hipótesis específica N° 05

		Estilo <u>Gerencial</u>	Proyección a <u>la Comunidad</u>
Estilo Gerencial	Correlación de Pearson	1	,568(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	267	267
Proyección a la Comunidad	Correlación de Pearson	,568(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	267	267

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

* Nivel de significancia 5%.

Hipótesis Nula: H_0 : No existe relación directa y significativa entre estilos gerenciales de los directivos y la proyección a la familia y comunidad de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Hipótesis específica N° 0

Cuadro N°

Hipótesis Alternativa: H_1 : Existe relación directa y significativa entre estilos gerenciales de los directivos y la proyección a la familia y comunidad de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Nivel de significancia o riesgo: $\alpha=0,05$.

Cálculo del estadístico de prueba: $t = 14,386$

Decisión estadística: Puesto que t calculada es mayor que t teórica ($14,386 > 1,96$), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1): que dice: Existe relación directa y significativa media estilos gerenciales de los directivos y la proyección a la familia y comunidad de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

DISCUSION DE RESULTADOS

Para el análisis de los resultados se utilizó el programa estadístico SPSS v 15.0. Se aplicó la estadística descriptiva, análisis de normalidad de los datos y la prueba t de Student pareada para comparaciones entre las dimensiones del estilo gerencial y el desempeño docente.

Se diseñó una base de datos para organizar la información por profesor, en base al cuestionario de encuesta elaborada para el presente estudio. Sistematizados los datos permiten deducir que los estilos gerenciales de los directivos según los encuestados, tiene una relación directa y significativa con el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

La hipótesis general: Existe relación directa y significativa entre los Estilos Gerenciales y el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Guarda relación con el estudio de Orellana. (2011) Tesis Doctoral quien se ocupa sobre: Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional. El problema de investigación se expresa en las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los modelos gerenciales tradicionales que aún persisten a nivel universitario?, la conclusión a la que llega es Los resultados aquí presentados, ponen de manifiesto que los estilos gerenciales identificados “directivo, autocrático y negociador, principalmente” tienen relación directa con el desempeño organizacional.

Igualmente: Rosales (2013, p.96) “El estilo gerencial es el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El gerente es el motor de la actividad que ejerce desde la mesa del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir las metas institucionales. El gerente es un agente regular que trasciende por sobre el interés común del cumplimiento de objetivos”.

Por otro lado: Savala, G. (2001), Desde una acepción etimológica, la palabra estilo gerencial proviene del inglés “to lead” que significa guiar, señalar, orientar. Algunas definiciones con las que se comparten los elementos que ellas integran son: El estilo gerencial es la capacidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos.

Sobre el estilo gerencial participativo: en el cuadro N° 04 y gráfico N° 04, se ilustra que en la dimensión del Estilo Gerencial Participativo de los Directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015 de los 267 docentes encuestados, las puntuaciones más altas se tienen en la categoría “bueno” con 149 docentes que representa al 55,81%, en la categoría regular con 66 docentes que significa el 24,72% luego se ubican en la categoría “muy bueno” siendo 39 docentes que representa al 14,61% de docentes, continua en la categoría “deficiente” con 13 docentes que representa al 4,87% de docentes que expresan sobre los estilos gerenciales de los directivos en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Coinciden con el estudio de Fernández (2011) Tesis Doctoral: *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. El problema del que se ocupa es ¿Existe relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y las ventajas competitivas de las empresas del sector financiero? En este estudio se presentan los resultados de una propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo, basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo.

También se ha podido evidenciar que en la variable desempeño docente que tiene seis dimensiones; de los 267 docentes encuestados, las puntuaciones más altas se tienen en la dimensión de la responsabilidad pedagógica.

Según el cuadro N° 05 y gráfico N° 05, se puede apreciar que en la dimensión del desempeño en la responsabilidad de los docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015 de los 267 docentes encuestados, las puntuaciones más altas se tienen en la categoría “muy bueno” con 163 docentes que representa al 61,05%, en la categoría “regular” con 58 docentes que significa el 21,72% luego se ubican en la categoría “bueno” siendo 29 docentes que representa al 10,86% de docentes, continua en la categoría “deficiente” con 17 docentes que representa al 6,37% de docentes que expresan sobre el desempeño de la responsabilidad en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015. Estos resultados tienen relación con Sosa (2012) Gerente Edificador de Organizaciones Espiritualmente Inteligentes en las Empresas Del Nuevo Milenio Tesis de Doctorado. El problema general es ¿Cuál es la aproximación teórica-axiológica acerca del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes que propicie una reconstrucción significativa de su ser para recrear nuevos sentidos acerca del rol social que ha de asumir en las empresas del nuevo milenio desde la perspectiva compleja? Las conclusiones son: el gerente desarrolle las inteligencias racional, emocional y espiritual, amalgamadas en un todo, que propicie la toma de decisiones no fragmentadas, sino la toma de decisiones, entendida ésta como un proceso participativo y protagónico de todos los que conforman la organización.

Loyola, (2011, p.211) Las acciones concretas llevadas a cabo por el gerente, es decir, su comportamiento. Los esfuerzos se concentraron en identificar a los buenos de los malos gerentes, los eficaces, de los ineficaces. Se trató de establecer una relación del comportamiento del gerente y la efectividad de su gestión. Al igual que la teoría de los rasgos, no logró estandarizar un conjunto general de comportamientos, dada la variedad de situaciones y circunstancias dentro de las cuales, estos debían convivir, enfrentar y en las que debían desarrollarse. A pesar de ello algunos estudiosos identificaron dos distinciones importantes: los gerentes que se enfocan a la tarea y aquellos que se enfocan en la gente o hacia ambas direcciones.

Sobre la primera hipótesis específica: existe relación directa y significativa entre estilos gerenciales de los directivos y la responsabilidad de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Al respecto Caravedo, (2008, p. 214) *“La responsabilidad, es entendida como un boceto previo a las acciones, como una posibilidad de decidir en un espacio de disponibilidad para reflexionar y elegir, debe pensarse como una trama abierta, flexible, modificable”*.

Significa que, desde el mismo momento en que se piensa y se plasma en un papel, ya comienza a modificarse y reordenarse. Esto es parte de su función, de su conformación, de su sentido.

Por otro lado, Alves, (1963, p. 62) *“Muchas veces la responsabilidad no se plasma en un papel, pero ha sido pensada y organizada mentalmente. Es importante que todo aquello que «se tiene en mente» sea plasmado por escrito, ya que esto permite no sólo la posibilidad de repensarlo y reelaborarlo sino también la de comunicarlo”*. Esta última es una de las funciones de la responsabilidad y forma parte de la impronta de la tarea educativa, ya que implica la posibilidad de supervisión y de reemplazo si fuera necesario.

En la segunda hipótesis específica: existe relación directa y significativa entre el estilo gerencial de los directivos y el proceso de enseñanza aprendizaje de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015,

Al respecto Ávila, (1987, p. 315) *“El proceso de enseñanza-aprendizaje comprende lo educativo. Esta faceta se logra con la formación de valores, sentimientos que identifican al hombre como ser social, además, lo educativo comprende desarrollo de convicciones, la voluntad y otros elementos de la esfera volitiva y afectiva que junto con la cognitiva permiten hablar de un proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene por fin la formación multilateral de la personalidad del hombre”*.

Consecuente con lo expresado, en la hipótesis el estilo gerencial tiene relación con el trabajo del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje en que éste da respuesta a las exigencias del aprendizaje de conocimientos, del desarrollo intelectual y físico del estudiante y a la formación de sentimientos, cualidades y valores, todo lo cual da cumplimiento en sentido general y en particular a los objetivos propuestos en la planificación pedagógica.

En la tercera hipótesis específica: existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales y la evaluación del estudiante de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Es sustentada por Cevallos, y Rodrigo, (2003, p. 124) *“Todo acto educativo obedece a determinados fines y propósitos de desarrollo social y económico y en consecuencia responde a determinados intereses sociales, se sustenta en una filosofía de la educación, se adhiere a concepciones epistemológicas específicas, tiene en cuenta los intereses institucionales y, por supuesto, depende en gran medida de las características, intereses y posibilidades de los sujetos participantes, es decir, de estudiantes, profesores, grupo y demás factores del proceso”*.

Igualmente, Escudero, (2003, p. 211) *“La evaluación adquiere un nuevo sentido, superior a la mera recogida de datos, pero a la vez aparece como pieza clave imprescindible para que el profesor preste al alumno la ayuda necesaria, y en consecuencia, pueda valorar las transformaciones que se han ido produciendo. El profesor que realiza una programación tiene en cuenta la edad, capacidad y preparación del grupo con el que piensa realizarla, pero ha de descender a la personalización”*.

Por tanto, la evaluación hace posible ese descenso de adaptar los programas a las singularidades de cada alumno. Por tanto, la evaluación es ante todo, una práctica reflexiva propia del docente.

También Kaczynska, (1986, p.124) *“Medio que permite observar y describir con mayor precisión los aspectos cuantitativos y cualitativos de la estructura, el proceso y el producto de la educación. Su finalidad es facilitar una predicción y un control lo más exacto posible del proceso educativo”*

En la cuarta hipótesis específica: existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y el compromiso de trabajo de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Al respecto Lumman, (2006, p. 76) Justifica que *“La praxis en la pedagogía apunta a una creatividad continua que posibilite la reconstrucción de una nueva sociedad desde la acción dialéctica, a partir de los aportes que se pueden dar a las individualidades de las nuevas generaciones para su propia comprensión y visión del mundo. La praxis pedagógica vivencia un espíritu dialéctico que le anima a evolucionar, a moverse, a cambiar, a transformar y a redimensionar su propia interioridad; a partir de la acción articulada con el pensamiento”*.

Igualmente, Solier, (2008, p. 115) *“Esta realidad de la praxis pedagógica lleva a la comprensión de situaciones como ejes para su transformación hasta pulir los fundamentos epistemológicos de la misma pedagogía. Sólo la praxis le da sentido epistemológico a la pedagogía”*.

Por tanto; el docente se caracteriza por ser un transformador intelectual que apunta a la formación de ciudadanos autónomos, comprometidos con las instituciones en las que interactúa. El sentido transformador del docente, tiene como consecuencia la apropiación de compromisos críticos que utilicen como elemento para su concreción del vínculo indisoluble del pensamiento con la acción, de la teoría con la práctica.

En la quinta hipótesis específica: Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales y la proyección a la comunidad de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.

Con referencia a González Ramírez, (2000, p. 93) Para lograr la participación activa de la comunidad, en la práctica pedagógica, y así,

un desarrollo de la misma práctica pedagógica, es necesario comprender, desde todas las esferas educativas, la función social de la institución educativa como elemento que dispone a todo hombre para que la afronte, con unos requerimientos mínimos y que les posibilite su transformación. Un docente activo constructor del currículo, que lo considere como el eje del cual depende el equilibrio de su propia práctica, con conocimientos teóricos que le permitan implementar procesos investigativos, como búsqueda de respuestas a los problemas que encara.

Igualmente, Kaczynska, (1986, p. 214) *“La complejidad, cada vez mayor del hecho educativo, especialmente en lo relacionado con la comunicación como mediadora de conflictos, los ambientes de aprendizaje y el desarrollo de la autonomía al interior de la institución, han evidenciado que nadie puede declararse autosuficiente en ninguna de las ramas del saber y mucho menos en una práctica pedagógica que involucra la transformación de una sociedad compleja”*.

Por lo anterior, el trabajo en alianza con la comunidad constituye una acción metodológica del trabajo docente, la participación activa en la discusión o solución de un problema objeto de estudio, por parte de varias personas que ponen en común sus conocimientos, experiencias y capacidades para el logro de soluciones válidas y en lo posible aceptadas por todos. Entendiendo el trabajo, como un espacio democrático que permite plantear alternativas de solución a dificultades que entorpecen el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, proporcionando de esta manera mayor apertura a la innovación curricular y a la práctica pedagógica con el fin de fomentar la comunicación y la autonomía al interior del escenario institucional.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado con un nivel de significancia del 5% que existe una relación ($r=0,629$) directa y significativa media entre los estilos gerenciales y el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015 (Cuadro N° 13).
2. Existe una relación ($r=0,625$) directa y significativa media entre los estilos gerenciales de los directivos y la responsabilidad de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015 (Cuadro N° 14).
3. Existe una relación ($r=0,579$) directa y significativa media entre los estilos gerenciales de los directivos y el proceso de enseñanza aprendizaje de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015 (Cuadro N° 15).
4. Existe una relación ($r=0,623$) directa y significativa media entre los estilos gerenciales de los directivos y la evaluación del educando de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015. (Cuadro N° 16).
5. Existe una relación ($r=0,605$) directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y el compromiso de trabajo de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015. (Cuadro N° 17).
6. Existe una relación ($r=0,568$) directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y la proyección a la familia y la comunidad de los docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015. (Cuadro N° 18).

RECOMENDACIONES

1. A los especialistas de la DREM, incluir en los Planes Curriculares de la Educación Básica Regular, preseminarios, seminarios y/o talleres que utilicen talleres vivenciales del Estilos Gerenciales de los Directivos y Desempeño Docente, a fin de superar o remediar las diversas dificultades que se evidencian como es el bajo aprendizaje de las jóvenes docentes.

2. A las autoridades de la DREP, se debe proponer a las instancias académicas pertinentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina (Coordinaciones, Comisión de Acreditación, Sub Direcciones y Dirección) el diseño de políticas de capacitación y actualización docente basadas en los principios y técnicas de las relaciones institucionales.
3. A los futuros investigadores, replicar la presente investigación en otras Instituciones Educativas; por la misma responsable o por otros investigadores; y así conseguir una mayor confiabilidad y viabilidad en sus resultados y conclusiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (2003) *Gerencia y marketing educativo: herramientas modernas de gestión educativa*. Edit Universidad Alas Peruanas. Lima.
- Alves, De M. (1963), *Didáctica o dirección del aprendizaje*, Lima: Ediciones Pirámide.
- Ávila, J. (1987), *Metodología de la práctica educativa*. México: Ed. Grijalbo.
- Burga, E. (2012) *La escuela que queremos y soñamos tendrá la Marca Perú*. Revista Tarea número 79. Lima.
- Caravedo, B. (2008) *Energía social y liderazgo Transformador*. Lima Perú. Ed. Universidad del Pacífico 1ra. Edc
- Carrasco, J. (1985). *La Recuperación Educativa*. España: Ed. Anaya.
- Ceballos, E. y Rodrigo, M. (2003). *Las metas y estrategias de socialización entre padres e hijos*. Madrid: Alianza Editorial.
- CHIAVENATO I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill. México
- Cossio J. (2003) *El estratega y la creación de la estrategia*. Lima Perú, Grafica interamericana S.A.C. 1RA. Edc.
- CUBA, Severo y HIDALGO Liliam (2001) *Querer y saberes para una docencia reflexiva en el Perú*. Lima: PRO-EDUCA/GTZ/KFW/Ministerio de Educación.

- CUENCA, Ricardo (2011) *Discursos y nociones sobre el desempeño docente: Diálogo con maestros*. En Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente. Lima: Consejo Nacional de Educación/Fundación SM.
- Escudero, E. (2003) *Introducción a la Evaluación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- FERNÁNDEZ, José M.:(2011) *Matriz de competencias del docente de Educación Básica*. Caracas: Universidad Politécnica Antonio José de Sucre. Disponible en: <<http://www.rieoei.org/investigacion/939Fernandez.PDF>>.
- Fernández, T. (2005) *Diseño y desarrollo del trabajo de investigación*. Trujillo: UCV.
- GÒLEMAN, Daniel. (1995) *Inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Argentina. Edit. Vergara.
- González Ramírez T (2000). *Evaluación y gestión de la calidad educativa, un enfoque metodológico*. Aljibe. Málaga, España.
- González, C. (2003) *Introducción a la Evaluación Educacional*, Madrid: Ediciones Pirámide.
- GUERRERO, Luis: (2011) *Marco de Buen Desempeño Docente. Documento para la discusión*. 2.º Congreso Pedagógico Nacional. Lima imprenta MINEDU.
- Kaczynska, M. (1986). *El rendimiento escolar y la inteligencia*. Buenos Aires: Paidós.
- López, J. (2006) *Educación y sociedad*. Pamplona: Retablo de papel.
- Loyola S. (2011) *Liderazgo en el Comportamiento Organizacional*. México Ed. Trillas 2da. Edc.
- LUCIO GIL, Rafael: (2006) *Algunos paradigmas de la formación del profesorado y la reflexión meta cognitiva*. En Docencia. Revista de Educación y Cultura número 29. Lima, agosto del 2006.
- Lumman, P. (2006) *Evaluación*. Madrid: Ed. Paraninfo.
- Lussier H. y Achua K. (2002), *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México Ed. Impreso por Artgrph 4ta Edc.
- Oliva, A. y Palacios, J. (2003). *Institución y escuela: padres y profesores*. Madrid: Alianza Editorial.

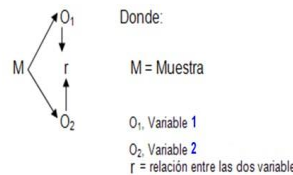
- Oseida, D. (2008) *Metodología de la Investigación*. Perú: Ed. Pirámide.
- Peñaloza, W. (2004). *La educación integral*. México: Ed. Iberoamericana.
- Perkins, D. (2000). *La escuela inteligente. Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. México, Distrito Federal: SEP / Gedisa.
- RIVERO, José, ALBA, Julia, PINTO, Luisa, otros. (2003) *Propuesta Nueva docencia en el Perú*. MINEDU, 2003. Lima, Perú.
- <http://www.ciberdocencia.gob.pe/libros/nueva_docencia.pdf> TARDIF, Maurice: Los saberes del docente y su desarrollo profesional. Madrid: Editorial Narcea, 2004.
- Rodrigo, M. y Palacios, J. (2003). *Conceptos y dimensiones en el análisis educativo institucional*. Madrid: Alianza Editorial.
- Rosales (2013) *La Percepción del Estilos Gerenciales en Diferentes Tipos de Institución s*. Universidad Autónoma de México.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1998) *Métodos y diseños de investigación científica*. Lima: Ed. Mantaro.
- Savala, G. (2001) *El Estilos Gerenciales su relación con los intereses vocacionales y los tipos caracterológicos de los alumnos del 5to. Año de Secundaria de los colegios nacionales del Distrito del Rímac*. Tesis para optar el Título Profesional de Psicólogo. UNMSM, Lima, Perú.
- Sierra, R. (2003). Tesis Doctorales. Madrid: Ed. Paraninfo.
- Snell, Bateman. (2009) *Administración Liderazgo en un mundo competitivo*, México Ed. Printed by litografic. Ingramex, Edc. 8va
- Solier, E. (2008) *Evaluación contemporánea*. Madrid: Ed. Paraninfo.
- UNESCO (2000) *Foro Consultivo Internacional sobre Educación para Todos*. Dakar, Senegal.
- UNESCO (2005). *Informe de seguimiento de la educación para todos, 2006*. La alfabetización, un factor vital. París: UNESCO. Consultado en: <http://edrev.asu.edu/reviews/revs139.pdf>. Consultado el 21 de mayo de 2010.

ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

ESTILOS GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE SAN ANTONIO DE PUTINA 2015.

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
-----------------	-----------------	----------------------	------------------	-----------------	--------------------

<p>Problema General:</p> <p>¿ Qué relación existe entre los estilos gerenciales de los directivos y el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>1. ¿Qué grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y la responsabilidad de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015?</p> <p>2. ¿Qué grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y el proceso de enseñanza aprendizaje de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015?</p> <p>3. ¿Qué grado de relación existente entre los estilos</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la relación de los estilos gerenciales de los directivos y el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>1. Determinar el grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y la responsabilidad de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.</p> <p>2. Determinar el grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y el proceso de enseñanza aprendizaje de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.</p>	<p>1. Antecedentes.</p> <p>A nivel nacional:</p> <p>-UNMSM- Lima (2008) Valencia “ Estilos gerenciales y desempeño docente ”</p> <p>- UNMSM- Lima (2007) Alvarez Fuentes de presión laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades estatales y universidades privadas de lima metropolitana</p> <p>A nivel internacional:</p> <p>- UAB-España (2004) Cavalcante “Satisfacción del trabajo de los directivos de las escuelas secundarios”.</p> <p>- UV- Cordova (2011) Paredez: “RELACIÓN ENTRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL DESEMPEÑO DOCENTE.</p> <p>- UC-España (2011): Ancelmo: “Desempeño docente y compromiso organizativo estudio aplicado al sector hotelero de Córdoba”.</p> <p>2. Marco teórico referencial</p> <p>• Estilos Gerenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Autoritario coercitivo □ Benevolente 	<p>Hipótesis General:</p> <p>Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y el desempeño docente en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.</p> <p>Hipótesis específicos:</p> <p>1. Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y la responsabilidad de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.</p> <p>2. Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y el proceso de enseñanza aprendizaje de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.</p>	<p>Variable 1.</p> <p>Estilos Gerenciales</p> <p>Likert (1968)</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Autoritario coercitivo □ Benevolente □ Participativo <p>Dimensiones</p> <p>Variable 2.</p> <p>Desempeño Docente</p> <p>Cahuas, (2011)</p> <p>Dimensiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Responsabilidad □ Enseñanza aprendizaje □ Evaluación del estudiante □ Proyección a la familia y comunidad 	<p>Tipo de investigación: Básica o pura</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>Método: Descriptivo Diseño de investigación: Descriptivo – correlacional</p>  <p>Población: Todos los docentes de gestión estatal en número de 874 de la unidad Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina del ejercicio anual del 2015.</p> <p>Muestra: probabilística, conformada por los 267 docentes de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local – De San Antonio de Putina el año 2015</p> <p>Técnicas e instrumentos: <u>Observación</u> - ficha de</p>
--	--	--	---	---	--

<p>gerenciales y la evaluación del estudiante de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015?</p> <p>4. ¿Qué grado de relación existente entre los estilos gerenciales y el espíritu de trabajo de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015?</p> <p>5. ¿Qué grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y la proyección de docentes en la familia y comunidad en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015?</p>	<p>Antonio de Putina 2015</p> <p>3. Determinar el grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y la evaluación del estudiante de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.</p> <p>4. Determinar el grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y el espíritu de trabajo de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.</p> <p>5. Determinar el grado de relación existente entre los estilos gerenciales de los directivos y la proyección a la familia y comunidad de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.</p>	<p>□ Participativo</p> <p>• Desempeño docente:</p> <p>□ Responsabilidad</p> <p>□ Enseñanza aprendizaje</p> <p>□ Evaluación del estudiante</p> <p>□ Proyección a la familia y comunidad</p>	<p>Antonio de Putina 2015.</p> <p>3. Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y la evaluación de estudiantes de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.</p> <p>4. Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y el espíritu de trabajo de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.</p> <p>5. Existe relación directa y significativa entre los estilos gerenciales de los directivos y la proyección a la familia y comunidad de docentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina 2015.</p>	<p>observación</p> <p><u>Encuesta</u> - cuestionario de encuesta</p> <p>Técnicas de procesamiento de datos:</p> <p>Las tablas de distribución de frecuencias (absoluta y la porcentual) con las que se procesarán los ítems de los cuestionarios de encuesta.</p> <p>Asimismo se tuvo en cuenta los gráficos estadísticos, entre ellos el histograma de frecuencias que servirá para visualizar e interpretar los resultados.</p> <p>La r de Pearson y prueba t para la contrastación de hipótesis</p>
---	---	--	--	--

ANEXO N° 02: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TIPO DE VARIABLE	NOMBRE DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS O PREGUNTAS	N° DE ÍTEMS	POR-CENTAJE	ESCALA DE MEDIDA	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
Variable 1	Estilos Gerencial	1. autoritario Coercitivo	1.1. Impone metas y objetivos frecuentemente 1 2. Presiona cumplimiento con rigor	1- Sus directivos imponen normas con frecuencia, a sus colegas 2- Los directivos para cumplir las metas son coercitivos 3- Las autoridades de su institución ejercen una visión proactiva 4- Sus directivos logran las metas pedagógicas imponiendo 5- En su institución las faltas no se toman en cuenta	5	25 %	Escala ordinal. Índice: 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4:De acuerdo 5:Totalmente de acuerdo	Cuestionario de encuesta
Variable 1	Estilos Gerencial	2. autoritario Benevolente	2.1. Impone autoridad con discreción	6- Los acuerdos del CONEI se deja hacer y deja pasar 7- Sus directivos deja que los docentes aprendan solos 8- No es bueno corregir la falta de los otros colegas 9- Para lograr el aprendizaje significativo los directivos deben ser permisivos 10. Es un buen directivo cuando deja que los errores se corrijan solas	5	25%	Escala ordinal. Índice: 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4:De acuerdo 5:Totalmente de acuerdo	Cuestionario de encuesta

Variable 1	Estilos Gerencial	3. Consultivo	3.1. Consulta decisiones frecuentemente.	11-Sus autoridades siempre consulta las para tomar decisiones. 12-Las decisiones de los directivos deben ser consultadas a sus colegas 13-Es bueno tomar decisiones democráticamente con sus directivos 14- Los directivos promueven la sociabilidad de sus colegas. 15. Sus directivos, buscan la participación activas de todos sus miembros	5	25%	<p>Escala ordinal. Índice:</p> <p>1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4:De acuerdo 5:Totalmente de acuerdo</p>	Cuestionario de encuesta
Variable 1	Estilos Gerencial	4. Participativo	4.1. Involucra en el trabajo a todos por igual	16-Usted crea expectativas para sus directivos frecuentemente. 17-Para lograr el aprendizaje significativo los directivos son paternalistas 18- Los directivos para lograr el aprendizaje significativo centralizan las acciones de aprendizaje 19- Los directivos en su trabajo docente controla sus emociones 20- Sus directivos realizan el análisis, de la situación de aprendizajes democráticamente.	5	25%	<p>Escala ordinal. Índice:</p> <p>1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4:De acuerdo 5:Totalmente de acuerdo</p>	Cuestionario de encuesta

VARIABLE 2	DESEMPEÑO DOCENTE	1. Responsabilidad	1.1. Es puntual con su trabajo, todos los días 1.2. Tiene documentos pedagógicos aceptables	1. Ud es puntual con su trabajo, todos los días 2. Usted Tiene documentos pedagógicos aceptables 3- Usted tiene un buen Desempeño laboral académico 4- Usted tiene totalmente planificado su trabajo docente 5. Ud es puntual en las sesiones de aprendizaje. 6. Usted tiene documentos técnicos pedagógicos.	6	25%	Escala ordinal. Índice: 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo	Cuestionario de encuesta
VARIABLE 2	DESEMPEÑO DOCENTE	2. Proceso de enseñanza – aprendizaje	2.1. Presenta conocimientos con emoción	7- Usted Siempre aplica instrumentos pertinentes 8- Usted Siempre tiene total dominio en: competencias, objetivos 9- Usted Siempre utiliza correctamente los resultados de la evaluación 10- Usted Entrega inmediato sus resultados de evaluación	4	16,66%	Escala ordinal. Índice: 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo	Cuestionario de encuesta

VARIABLE 2	DESEMPEÑO DOCENTE	Ev alución del educando 3	3.1. Aplica instrumentos pertinentes 3.2.Total dominio en: competencias, objetivos 3.3. Correcta utilización de los resultados de la evaluación	11-Para Ud.,la evaluación es complementario 12-Usted tiene amplio conocimiento del ideario y normatividad 13-Usted Siempre actúa asertivamente en diferentes ámbitos. 14-Usted Siempre tiene conducta basada en valores y virtudes. 15-Usted realiza la evaluación de entrada y salida.	5	20,83%	Escala ordinal. Índice: 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4:De acuerdo 5:Totalmente de acuerdo	Cuestionario de encuesta
VARIABLE 2	DESEMPEÑO DOCENTE	Compromiso de trabajo 4	4. 1.Amplio conocimiento del ideario y normatividad	16-Su desempeño docente es guiado por competencias y capacidades 17-Usted cuenta con investigaciones indexadas 18- Actúa asertivamente en diferentes ámbitos. 19- Tiene conducta basada en valores y virtudes. 20- Usted cuenta con investigaciones indexadas	5	20,83%	5: Escala ordinal. Índice: 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4:De acuerdo Totalmente de acuerdo	Cuestionario de encuesta

VARIABLE 2	DESEMPEÑO DOCENTE	Proyección a la comunidad 5	5. 1. Promueve acciones de educación comunitaria 5. 2. Apoya a programas de bien común	21-Usted Siempre promueve acciones de educación comunitaria 22-Usted Siempre apoya a programas de bien común 23-Usted Siempre difunde charlas de promoción familiar comunal. 24. Logra Usted la participación plena de los padres de familia	4	16,66%	Escala ordinal. Índice: 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4:De acuerdo 5:Totalmente de acuerdo.	Cuestionario de encuesta
------------	-------------------	--------------------------------	--	---	---	--------	---	--------------------------

ANEXO N° 03: CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS Y DESEMPEÑO DOCENTE

Especialidad		Código del docente		Años de servicio		Fecha	
Estado civil		Edad	Sexo		Condición laboral		
Soltero	Casado		F	M	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Nombrado () Contratado () </div>		
Conviviente	Viudo						
Divorciado							

Instrucciones: A continuación presento varias proposiciones, solicito que frente a ellos exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Parcialmente de acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	----------------------------	---------------	--------------------------

PARTE I: ESTILOS GERENCIALES

Dimensión / ítems		1	2	3	4	5
1.1. Autoritario Coercitivo						
1	Sus directivos imponen normas con frecuencia, a sus colegas					
2	Los directivos para cumplir las metas son coercitivos					
3	Las autoridades de su institución ejercen una visión proactiva					
4	Sus directivos logran las metas pedagógicas imponiendo					
5	En su institución las faltas no se toman en cuenta					
6	Los acuerdos del CONEI se deja hacer y deja pasar					
7	Sus directivos deja que los docentes aprendan solos					
1.2. Autoritario Benevolente						
8	No es bueno corregir la falta de los otros colegas					
9	Para lograr el aprendizaje significativo los directivos debe ser permisivos					

10	Es un buen directivo cuando deja que los errores se corrijan solas					
11	Sus autoridades siempre consulta las para tomar decisiones.					
12	Las decisiones de los directivos deben ser consultadas a sus colegas					
13	Es bueno tomar decisiones democráticamente con sus directivos					
14	Los directivos promueven la sociabilidad de sus colegas.					
1.3. Consultivo participativo						
15	Usted crea expectativas para sus directivos frecuentemente.					
16	Para lograr el aprendizaje significativo los directivos son paternalistas					
17	Los directivos para lograr el aprendizaje significativo centralizan las acciones de aprendizaje					
18	Los directivos en su trabajo docente controla sus emociones					
19	Sus directivos realizan el análisis, de la situación de aprendizajes democráticamente.					
20	Sus directivos, buscan la participación activas de todos sus miembros					

PARTE II: DESEMPEÑO DOCENTE		1	2	3	4	5
Dimensión Responsabilidad						
01	Usted es puntual con su trabajo, todos los días					
02	Usted Tiene documentos pedagógicos aceptables					
03	Usted tiene un buen desempeño laboral académico					
04	Usted tiene totalmente planificado su trabajo docente					
05	Usted es puntual con su trabajo, todos los días					
06	Usted Tiene documentos pedagógica aceptables					
Dimensión Enseñanza Aprendizaje						
07	Usted tiene un buen desempeño laboral académico					

08	Usted tiene totalmente planificado su trabajo docente					
09	Usted tiene un buen desempeño laboral académico					
10	Usted tiene totalmente planificado su trabajo docente					

103

Dimensión Evaluación Del Estudiante						
11	Usted Siempre aplica instrumentos pertinentes					
12	Usted Siempre tiene total dominio en: competencias, objetivos					
13	Usted Siempre utiliza correctamente los resultados de la evaluación					
14	Usted Entrega inmediato sus resultados de evaluación					
15	Para Usted la evaluación es complementario					
Dimensión Espíritu De Trabajo						
16	Usted tiene amplio conocimiento del ideario y normatividad					
17	Usted Siempre actúa asertivamente en diferentes ámbitos.					
18	Usted Siempre tiene conducta basada en valores y virtudes.					
19	Su desempeño docente es guiado por competencias y capacidades					
10	Usted cuenta con investigaciones indexadas					
Dimensión Proyección a la Familia y Comunidad						
21	Usted Siempre promueve acciones de educación comunitaria					
22	Usted Siempre apoya a programas de bien común					
23	Usted Siempre difunde charlas de promoción familiar y comunal.					
24	Logra Usted la participación plena de los padres de familia.					

Muchas gracias por su colaboración.



ANEXO N° 04: BASE DE DATOS

ESTILOS GERENCIALES					DESEMPEÑO DOCENTE					
N°	D1	D2	D3	Total	D1	D2	D3	D4	D5	Total
1	20	20	21	61	17	12	15	14	10	68
2	20	21	22	63	18	12	14	15	9	68
3	22	24	25	71	14	13	13	12	10	62
4	21	20	22	63	15	15	16	16	11	73
5	24	22	25	71	20	19	18	16	14	87
6	19	22	23	64	13	13	13	14	9	62
7	24	22	22	68	19	20	19	20	14	92
8	12	15	17	44	17	17	14	14	12	74
9	18	18	24	60	17	19	20	18	15	89
10	20	21	24	65	17	19	18	19	15	88
11	24	22	23	69	17	17	16	18	11	79
12	17	16	13	46	10	9	8	8	6	41
13	12	12	15	39	4	4	4	4	3	19
14	20	17	22	59	18	17	17	18	13	83
15	24	22	25	71	18	19	18	18	15	88
16	18	23	22	63	17	17	17	15	12	78
17	21	19	19	59	16	15	14	12	12	69
18	22	22	23	67	18	20	19	18	15	90
19	19	19	18	56	14	12	14	14	9	63
20	18	20	18	56	16	19	18	17	13	83
21	21	24	22	67	18	19	19	19	14	89
22	22	24	24	70	15	14	16	16	10	71
23	17	18	21	56	16	14	14	12	10	66

24	19	20	18	57	16	19	19	16	13	83
25	20	20	22	62	17	17	19	17	12	82
26	15	17	19	51	12	14	16	14	11	67
27	16	17	15	48	17	17	16	19	12	81
28	14	14	16	44	19	20	20	20	15	94
29	11	15	15	41	15	14	12	14	11	66
30	19	21	22	62	13	15	12	8	10	58
31	16	16	15	47	16	14	13	13	10	66
32	17	18	24	59	18	20	17	16	14	85
33	13	12	13	38	12	15	15	15	12	69
34	18	17	17	52	18	15	15	12	11	71
35	19	21	25	65	19	19	19	17	14	88
36	21	22	24	67	18	18	17	19	13	85
37	17	16	16	49	16	17	17	17	12	79
38	17	23	23	63	15	14	14	13	10	66

105

39	19	18	17	54	19	20	18	18	14	89
40	19	18	15	52	17	16	17	16	13	79
41	20	19	15	54	17	13	15	13	8	66
42	21	24	23	68	15	15	16	13	10	69
43	20	17	17	54	17	16	11	14	9	67
44	25	23	23	71	18	20	18	17	15	88
45	20	22	20	62	18	16	17	17	12	80
46	15	10	14	39	12	13	11	10	10	56
47	16	19	22	57	12	10	13	12	7	54
48	22	23	23	68	15	15	14	14	12	70
49	19	17	22	58	12	15	13	13	10	63
50	21	22	18	61	20	20	20	20	15	95
51	16	18	22	56	10	10	8	8	7	43
52	16	15	15	46	15	16	12	13	11	67

104

53	19	23	21	63	14	19	19	18	15	85
54	16	18	19	53	20	20	20	18	15	93
55	25	23	22	70	19	19	18	19	14	89
56	21	21	21	63	15	14	13	16	10	68
57	16	14	16	46	12	8	9	9	7	45
58	22	23	19	64	16	15	14	17	10	72
59	14	12	12	38	9	10	10	9	6	44
60	20	19	18	57	16	14	16	19	12	77
61	17	13	14	44	8	9	8	11	6	42
62	17	19	20	56	16	19	20	20	14	89
63	15	15	19	49	13	16	16	14	12	71
64	23	23	23	69	15	19	18	18	14	84
65	8	5	8	21	4	4	4	4	3	19
66	16	13	14	43	16	16	16	15	12	75
67	16	15	14	45	17	18	16	12	12	75
68	17	17	15	49	13	14	14	15	9	65
69	17	17	23	57	19	18	19	19	14	89
70	5	7	5	17	4	5	4	4	4	21
71	14	15	18	47	12	12	12	12	9	57
72	17	17	16	50	15	14	11	8	11	59
73	18	18	18	54	15	15	16	14	11	71
74	12	9	10	31	7	5	4	5	4	25
75	12	14	11	37	10	8	8	10	6	42
76	16	17	18	51	14	17	16	15	12	74
77	19	19	19	57	15	16	12	13	10	66
78	18	16	15	49	16	17	17	16	13	79
79	13	12	6	31	12	15	13	15	11	66
80	15	11	13	39	17	17	17	14	11	76
81	13	14	12	39	12	14	12	13	10	61
82	12	14	15	41	12	11	11	9	7	50

83	14	12	16	42	17	14	16	15	10	72
84	17	15	16	48	11	12	14	13	10	60
85	12	10	11	33	7	8	6	8	6	35
86	16	18	16	50	19	18	17	14	13	81
87	14	20	21	55	20	19	18	18	14	89
88	22	21	21	64	15	15	15	14	11	70
89	21	18	18	57	17	18	20	19	14	88
90	18	19	16	53	15	16	16	17	12	76
91	18	19	19	56	18	19	13	14	12	76
92	16	16	15	47	12	13	12	12	9	58
93	23	22	19	64	20	20	20	20	15	95
94	19	23	20	62	17	17	16	15	13	78
95	17	16	20	53	15	15	14	15	11	70
96	14	15	18	47	18	18	16	15	13	80
97	20	20	19	59	19	17	16	15	12	79
98	18	20	17	55	14	17	17	17	12	77
99	11	13	12	36	12	16	14	12	12	66
100	18	15	17	50	12	11	12	12	9	56
101	24	24	22	70	20	19	18	19	13	89
102	16	16	17	49	17	18	18	17	13	83
103	17	18	22	57	18	18	15	19	14	84
104	19	19	17	55	19	16	16	14	11	76
105	14	13	14	41	18	17	17	17	13	82
106	23	20	20	63	20	18	16	19	12	85
107	14	15	12	41	10	10	11	12	7	50
108	25	21	25	71	19	18	18	18	14	87
109	17	20	19	56	15	16	16	15	12	74
110	19	19	16	54	17	17	20	18	13	85
111	15	16	16	47	11	11	10	12	8	52
112	18	19	17	54	16	16	14	16	12	74
113	19	19	19	57	16	16	16	16	12	76
114	18	19	22	59	14	14	13	14	9	64
115	20	20	19	59	14	14	13	16	10	67
116	17	17	18	52	15	13	14	16	11	69

117	15	12	14	41	14	14	14	14	10	66
118	16	15	15	46	14	12	12	12	9	59
119	24	25	23	72	16	14	15	16	12	73
120	25	24	24	73	20	20	20	20	15	95
121	15	19	17	51	16	17	14	11	12	70
122	20	20	23	63	15	16	17	16	12	76
123	15	14	12	41	12	6	7	6	5	36
124	18	18	16	52	8	10	9	11	6	44
125	15	13	14	42	8	4	7	4	4	27
126	16	19	20	55	12	12	12	10	9	55

127	21	21	20	62	19	18	19	17	14	87
128	22	16	18	56	15	15	14	9	10	63
129	19	23	21	63	13	13	14	11	10	61
130	17	19	20	56	14	10	12	9	8	53
131	15	15	14	44	14	16	16	15	12	73
132	17	19	18	54	11	14	13	12	10	60
133	17	20	21	58	15	13	14	13	10	65
134	19	20	16	55	14	12	10	12	8	56
135	20	20	19	59	16	16	15	14	12	73
136	21	20	19	60	11	11	12	12	8	54
137	16	13	13	42	11	10	10	12	6	49
138	9	10	13	32	6	5	5	4	5	25
139	18	20	18	56	16	16	16	16	12	76
140	20	20	18	58	17	20	20	20	15	92
141	22	21	16	59	20	20	20	20	15	95
142	22	22	21	65	20	20	20	20	15	95
143	22	21	20	63	17	18	15	16	12	78
144	22	20	22	64	18	19	17	17	14	85
145	24	22	24	70	18	19	19	16	14	86
146	24	22	24	70	17	19	18	20	13	87
147	13	14	17	44	11	11	9	11	7	49
148	24	25	25	74	20	20	20	20	15	95
149	22	22	19	63	17	17	17	15	13	79
150	19	20	21	60	15	17	19	18	13	82

151	14	15	16	45	5	5	4	6	4	24
152	10	10	7	27	17	17	13	15	12	74
153	15	14	12	41	12	12	11	12	8	55
154	13	12	11	36	11	12	9	10	9	51
155	14	12	12	38	12	10	8	10	7	47
156	19	18	18	55	13	15	14	16	12	70
157	15	12	13	40	11	12	11	12	9	55
158	13	13	13	39	15	6	8	9	4	42
159	19	20	22	61	13	17	15	16	13	74
160	14	18	19	51	10	10	10	12	8	50
161	17	17	21	55	10	9	9	11	6	45
162	20	20	19	59	16	15	15	14	11	71
163	18	18	16	52	14	11	12	13	9	59
164	13	14	15	42	6	6	6	5	5	28
165	18	23	19	60	10	11	13	14	8	56
166	17	18	17	52	11	12	12	11	9	55
167	15	18	19	52	17	17	13	15	12	74
168	15	20	20	55	12	12	11	12	8	55
169	22	22	14	58	11	12	9	10	9	51
170	17	20	22	59	12	10	8	10	7	47

171	24	22	18	64	13	15	14	16	12	70
172	18	17	17	52	11	12	11	12	9	55
173	24	22	23	69	17	17	16	18	11	79
174	17	16	13	46	10	9	8	8	6	41
175	12	12	15	39	4	4	4	4	3	19
176	20	17	22	59	18	17	17	18	13	83
177	24	22	25	71	18	19	18	18	15	88
178	18	23	22	63	17	17	17	15	12	78
179	21	19	19	59	16	15	14	12	12	69
180	22	22	23	67	18	20	19	18	15	90
181	19	19	18	56	14	12	14	14	9	63
182	18	20	18	56	16	19	18	17	13	83
183	21	24	22	67	18	19	19	19	14	89
184	22	24	24	70	15	14	16	16	10	71

185	17	18	21	56	16	14	14	12	10	66
186	19	20	18	57	16	19	19	16	13	83
187	20	20	22	62	17	17	19	17	12	82
188	15	17	19	51	12	14	16	14	11	67
189	16	17	15	48	17	17	16	19	12	81
190	14	14	16	44	19	20	20	20	15	94
191	11	15	15	41	15	14	12	14	11	66
192	19	21	22	62	13	15	12	8	10	58
193	16	16	15	47	16	14	13	13	10	66
194	17	18	24	59	18	20	17	16	14	85
195	13	12	13	38	12	15	15	15	12	69
196	18	17	17	52	18	15	15	12	11	71
197	19	21	25	65	19	19	19	17	14	88
198	21	22	24	67	18	18	17	19	13	85
199	17	16	16	49	16	17	17	17	12	79
200	17	23	23	63	15	14	14	13	10	66
201	19	18	17	54	19	20	18	18	14	89
202	19	18	15	52	17	16	17	16	13	79
203	20	19	15	54	17	13	15	13	8	66
204	21	24	23	68	15	15	16	13	10	69
205	20	17	17	54	17	16	11	14	9	67
206	25	23	23	71	18	20	18	17	15	88
207	20	22	20	62	18	16	17	17	12	80
208	15	10	14	39	12	13	11	10	10	56
209	16	19	22	57	12	10	13	12	7	54
210	22	23	23	68	15	15	14	14	12	70
211	19	17	22	58	12	15	13	13	10	63
212	21	22	18	61	20	20	20	20	15	95
213	16	18	22	56	10	10	8	8	7	43
214	16	15	15	46	15	16	12	13	11	67

215	19	23	21	63	14	19	19	18	15	85
216	16	18	19	53	20	20	20	18	15	93
217	25	23	22	70	19	19	18	19	14	89
218	21	21	21	63	15	14	13	16	10	68

219	16	14	16	46	12	8	9	9	7	45
220	22	23	19	64	16	15	14	17	10	72
221	14	12	12	38	9	10	10	9	6	44
222	20	19	18	57	16	14	16	19	12	77
223	17	13	14	44	8	9	8	11	6	42
224	17	19	20	56	16	19	20	20	14	89
225	15	15	19	49	13	16	16	14	12	71
226	23	23	23	69	15	19	18	18	14	84
227	8	5	8	21	4	4	4	4	3	19
228	16	13	14	43	16	16	16	15	12	75
229	16	15	14	45	17	18	16	12	12	75
230	17	17	15	49	13	14	14	15	9	65
231	17	17	23	57	19	18	19	19	14	89
232	5	7	5	17	4	5	4	4	4	21
233	14	15	18	47	12	12	12	12	9	57
234	17	17	16	50	15	14	11	8	11	59
235	18	18	18	54	15	15	16	14	11	71
236	12	9	10	31	7	5	4	5	4	25
237	12	14	11	37	10	8	8	10	6	42
238	16	17	18	51	14	17	16	15	12	74
239	19	19	19	57	15	16	12	13	10	66
240	18	16	15	49	16	17	17	16	13	79
241	13	12	6	31	12	15	13	15	11	66
242	15	11	13	39	17	17	17	14	11	76
243	13	14	12	39	12	14	12	13	10	61
244	12	14	15	41	12	11	11	9	7	50
245	14	12	16	42	17	14	16	15	10	72
246	17	15	16	48	11	12	14	13	10	60
247	12	10	11	33	7	8	6	8	6	35
248	16	18	16	50	19	18	17	14	13	81
249	14	20	21	55	20	19	18	18	14	89
250	22	21	21	64	15	15	15	14	11	70
251	21	18	18	57	17	18	20	19	14	88
252	18	19	16	53	15	16	16	17	12	76
253	18	19	19	56	18	19	13	14	12	76

254	16	16	15	47	12	13	12	12	9	58
255	23	22	19	64	20	20	20	20	15	95
256	19	23	20	62	17	17	16	15	13	78
257	17	16	20	53	15	6	8	9	4	42
258	14	15	18	47	13	17	15	16	13	74
259	20	20	19	59	10	10	10	12	8	50
260	18	20	17	55	10	9	9	11	6	45
261	11	13	12	36	11	12	12	11	9	55
262	18	15	17	50	16	16	15	16	12	75
263	24	24	22	70	17	14	15	15	11	72
264	16	16	17	49	13	16	16	16	12	73
265	17	18	22	57	12	11	10	10	8	51
266	19	19	17	55	17	17	16	19	13	82
267	14	13	14	41	15	15	14	14	12	70

ANEXO N° 05: CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

El coeficiente de confiabilidad se hizo en una muestra piloto de 10 docentes de características análogas a las Instituciones Educativas de la UGEL San Antonio de Putina, el mismo que se muestra a continuación:

Confiabilidad del instrumento: Cuestionario sobre Estilos Gerenciales																												
Sujetos																					ΣXt	ΣX²t	Σxi	Σxp	dj	ΣXi.Xp'	ΣX²i	ΣX²p
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20								
1	4	4	2	5	3	4	5	3	5	5	5	3	4	5	3	3	4	5	5	5	82	354	40	42	-2	1680	1600	1764
2	4	5	5	5	4	5	5	2	1	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	87	401	43	44	-1	1892	1849	1936
3	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	85	369	44	41	3	1804	1936	1681
4	4	5	4		4		3		4		4		2		5		5				82	350	41	41	0	1681	1681	1681
5		5	5		5		5		5		3		3		4		4		4		86	392	43	43	0	1849	1849	1849
6			4		4																82	350	41	41	0	1681	1681	1681
7	5	5	4		5		4		5		5		5		2		5		5		77	317	39	38	1	1482	1521	1444
8		4	5		5		5		5		5		2		2		4		4		88	396	39	38	1	1936	1936	1936
9		4	5		5																88	364	44	44	0	1680	1764	1600
10	3	4	3		5		4		5		5		5		4		4		5		82	437	42	40	2	2162	2116	2209
			5		3		4		4		4		5		2		4		4		93		46	47	-1			
			4		5				5		5		5		2		5		4									
			4		4		2		4		4		2		4		4		4									
			4		2																							
	5	4	5		5		5		4		5		4		4		5		5									
		5	5		5		4		5		2		5		3		4		4									
	4	4	5		4		4		5		5		4		5		5		5									
ΣX	43	43	41	48	41	45	46	31	45	49	48	41	40	43	33	34	41	43	45	44	844	3730	423	421		17847	17933	17781
ΣX2	189	189	177	232	173	205	214	111	217	241	232	173	168	189	127	128	171	187	205	202								

=0,81018

f.correlaci

0,89514

orreccion

Confiabilidad del instrumento: Cuestionario sobre Desempeño Docente																								
Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4
2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	3	4	4	4	3	2	4	4
3	3	4	4	4	2	3	4	4	5	5	5	3	2	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	3
ΣX_t	102	444	53	49	4	2597	2809	2401	88	342	61	44	17	2684	3721	1936	1849	84	314	45	43	2	1935	

4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	74	232	40	38	2	1520	1600	1444
5	1	2	2		2		2		2		2		2		3		3		3					60	170	34	30	4	1020	1156	900	
6			2		2		3		2		2		2		2		2		2					82	298	47	40	7	1880	2209	1600	
7			4		4		5		4														77	265	42	39	3	1638	1764	1521		
8	2	3	2		3		4		3		4		3		4		2		3				111	529	59	56	3	3304	3481	3136		
9			4		3		4		4		5		4		3		4		3				84	330	46	42	4	1932	2116	1764		
10	1	2	2		2		3		3		3		3		3		3		3				84	322	44	43	1	1892	1936	1849		
			4		4		4		4		4		4		4		4		4													
			4		5		4		3																							
	2	3	3		4		5		5		5		5		5		5		5													
			5		5		5		5		5		5		5		5		5													
	3	5	4		2		1		4		5		3		4		4		4													
			2		5		5		3		2		1		4		5		3													
			4		3		4		5																							
ΣX	22	32	30	29	29	34	39	35	40	39	39	34	37	40	34	35	29	34	39	35	40	37	44	40	846	3246	471	424	20402	22817	18400	
ΣX2	56	110	100	89	97	122	161	129	166	163	159	134	151	166	124	137	97	122	161	129	164	149	196	164								

r=0,83474

f. correlaci

0,90993

orreccion

Ahora bien, teniendo en referencia a **(Herrera, 1998)** los valores hallados pueden ser comprendidos entre la siguiente Tabla:

0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy Confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1.0	Confiabilidad perfecta

Como se obtuvo 0,895 y 0,909; se deduce que dichos instrumentos de investigación tienen una excelente confiabilidad, y procede su aplicación experimental.

ANEXO N° 06: EVIDENCIAS DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Aplicando los instrumentos de investigación a los docentes de las Instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina.







