

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

**Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la Institución “Inmaculada Concepción”. Los Olivos, Lima – Perú.**

TESIS: para optar el Grado Académico de Doctor en Educación

AUTOR:

**José Alfredo Mansilla Garayar**

**LIMA – PERÚ 2007**

**Dedicatoria:**

A Evelina y Javier mis padres,  
a mis hijas Evelyn del Milagro,  
Cristyna del Rosario en memoria, a  
Joseph Christ mi esperado hijo y  
Cristina Mariela mi señora esposa.

### **Agradecimiento:**

Agradezco a los directores, padres de familia, estudiantes y docentes de la institución “Inmaculada Concepción” por su colaboración, a mis asesores Dr. Pedro Gibaja Vargas-Prada y Dr. Segundo Sánchez Sotomayor, por su valiosa y oportuna participación democrática en la corrección de la presente tesis, a todos ustedes muchas gracias.

## SUMARIO

	N° página
TITULO	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
CONTENIDOS	IV
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	5
1.1 Fundamentación del problema	
1.2 Formulación interrogativa del problema	7
1.2.1 Problema general	
1.2.2 Problemas específicos	
1.3 Objetivos de la investigación	
1.3.1 Objetivo general	
1.3.2 Objetivos específicos.	

1.4	Justificación de la investigación	8
1.5	Limitaciones de la investigación	10
1.6	Formulación de las hipótesis	11
1.6.1	Hipótesis general	
1.6.2	Hipótesis específicas	
1.7	Identificación y clasificación de las variables	
1.7.1	Variables independientes	
1.7.2	Variable dependiente	
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO		12
2.1	Antecedentes nacionales e internacionales del problema	
2.1.1	Factores socioeconómicos de los PP.FF y socioindividuales en el rendimiento académico de alumnos del I ciclo – Ú. Lima. Del Águila, Víctor. (2004)	
2.1.2	El rendimiento académico y su relación con la cohesión y la adaptabilidad familiar en alumnos del cuarto grado secundaria Lima metropolitana. Tueros, Rosa. (2004)	14
2.1.3	Factores cognitivos y motivacionales de liderazgo y su relación con el rendimiento académico de alumnos de 4° y 5° secundaria. Pucallpa. García, Lupe. (2004)	15
2.1.4	Incidencia de la calidad de E – A en el rendimiento académico de los alumnos del 3° secundaria - Madrid. Lafout, Elena. (1999).	16

2.1.5	Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento académico de los alumnos del 2° de secundaria – Santiago. Miranda, Carlos y Andrade, José. (1998)	18
2.1.6	Medición de la calidad de E – A, a través del rendimiento académico en alumnos del de 1° secundaria – Buenos Aires. Bernal, Carlos. Colina, Alfredo y Duvis, Mario. (1997)	19
2.1.7	El liderazgo directivo y su relación con el rendimiento académico en alumnos del 5° secundaria – Madrid. Gimeno, Juan. (1996)	20
2.1.8	Incidencia de la calidad de E – A en el rendimiento académico de los alumnos de 1° secundaria – Madrid. Morales, Gonzalo y Roda, Carlos. (1995)	22
2.2	Bases teóricas.	23
2.2.1	El liderazgo directivo en la institución educativa.	
2.2.2	Teorías de liderazgo en la institución educativa.	24
2.2.3	Elementos de liderazgo directivo en la educación.	27
2.2.4	Análisis de los tipos de liderazgo directivo en la educación	
2.2.5	Dimensiones del liderazgo directivo en la educación.	32
2.2.6	Descripción del liderazgo directivo en la Institución en estudio	33
2.2.7	Descripción de la planificación y organización en la institución	34
2.2.8	Descripción del sistema de información en la institución.	37
2.2.9	Descripción de la cultura institucional.	39
2.2.9.1	Descripción de las expresiones culturales en la institución	40

2.2.10	Descripción de la gestión en la institución en estudio.	43
2.2.11	Descripción del sistema de evaluación en la institución	44
2.2.11.1	Enfoque de evaluación constructivista en la institución	45
2.2.11.2	Aspectos operativos de la evaluación constructivista	46
2.2.11.3	Enfoque de evaluación valorativa en la institución	48
2.2.11.4	Aspectos operativos de la evaluación valorativa	50
2.2.11.4.1	Características de la evaluación valorativa	
2.2.11.4.2	Componentes de la evaluación valorativa	51
2.2.11.4.3	Criterios de la evaluación valorativa en la institución	52
2.2.11.4.4	Estrategias de la evaluación valorativa	
2.2.12	Descripción del currículo aplicado en la institución	54
2.2.12.1	Indicadores del currículo aplicado en la institución	55
2.2.13	Descripción del proceso de E-A en la institución	56
2.2.14	Descripción de los tipos de clima en las aulas de la institución	58
2.2.14.1	Indicadores del clima en las aulas de la institución	62
2.2.15	Análisis del nivel de participación de los miembros en la institución	63
2.2.15.1	Indicadores del grado de participación en la institución	
2.2.16	Análisis del nivel de orientación, ayuda, actitudes y expectativas	64
2.2.16.1	Indicadores del nivel de orientación y ayuda a los estudiantes	65
2.2.16.2	Indicadores de las actitudes y expectativas de los estudiantes	
2.2.17	Análisis del nivel de satisfacción de los integrantes en la institución	66
2.2.17.1	Indicadores del grado de satisfacción de los estudiantes y padres de familia en la institución	67

2.2.18	Análisis del rendimiento académico en la institución.	67
2.2.18.1	Características del rendimiento académico	68
2.3	Definición conceptual de términos básicos	71
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		74
3.1	Tipo de investigación y diseño metodológico	
3.2	Operacionalización de variables	76
3.3	Recolección de datos y estrategia para la prueba de hipótesis	84
3.4	Población en estudio	88
3.5	Instrumentos de recolección de datos	91
3.5.1	Instrumento N° 01, Liderazgo Estratégico	
3.5.2	Instrumento N° 02, Estilos Directivos	94
3.5.3	Instrumento N° 03, 04,05. Gestión eficaz del Director	95
3.5.4	Instrumento N° 06, Rendimiento académico promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005, sección “A”. Rendimiento promedio de los estudiantes de la sección “B”. Rendimiento promedio de los estudiantes de la sección “C”.	94
CAPITULO I V: PROCESO DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS		97
4.1	Presentación, análisis e interpretación estadística de datos de la variable Estilos Directivos	
4.1.1	Prueba de hipótesis de la variable Estilos Directivos	
4.1.2	Discusión de resultados de la variable Estilos Directivos	100
4.1.3	Adopción de las decisiones sobre los Estilos Directivos	
4.2	Presentación, análisis e interpretación estadística de datos de la variable Liderazgo Directivo	102



4.2.1	Prueba de hipótesis de la variable Liderazgo Directivo.	
4.2.2	Discusión de los resultados de la variable Liderazgo Directivo	104
4.2.3	Adopción de las decisiones sobre Liderazgo Directivo '01-'05	105
4.3	Presentación, análisis e interpretación de la variable Gestión eficaz de los tres directores en opinión de estudiantes	106
4.3.1	Prueba de hipótesis de la variable Gestión eficaz calificada por los estudiantes	109
4.3.2	Adopción de las decisiones sobre la calificación a la Gestión eficaz en opinión de los estudiantes	110
4.3.3	Discusión de los resultados de la variable Gestión eficaz en opinión de los estudiantes	113
4.4	Presentación, análisis e interpretación de la variable Gestión eficaz de los tres directores, en opinión de padres de familia	118
4.4.1	Prueba de hipótesis de la variable Gestión eficaz calificada por los padres de familia	120
4.4.2	Adopción de las decisiones sobre la calificación a la Gestión eficaz en opinión de los padres de familia	121
4.4.3	Discusión de los resultados de la calificación a la Gestión eficaz en opinión de los padres de familia	124
4.5	Presentación, análisis e interpretación de la variable Gestión eficaz de los tres directores en opinión de los docentes	126
4.5.1	Prueba de hipótesis de la variable Gestión eficaz de los directores calificada por los docentes	128

4.5.2	Adopción de las decisiones sobre calificación a la Gestión eficaz en opinión de los docentes.	129
4.5.3	Discusión de los resultados de la calificación a la Gestión eficaz en opinión los docentes.	131
	<b>CONCLUSIONES</b>	133
	<b>RECOMENDACIONES</b>	136
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	139
	<b>ANEXOS</b>	142
1.	Cuadro de consistencia	143
2.	Instrumentos de recolección de datos	146
	Cuadro A-1 Instrumento N° 01 Test para calificar el Liderazgo Estratégico	147
	Cuadro A-2 Instrumento N° 02 Test para determinar los Estilos Directivos	148
	-Instrumento N° 03 Calificación de la Gestión eficaz cuestionario para estudiantes	149
	-Instrumento N° 04 Calificación de la Gestión eficaz cuestionario para padres de familia	155
	-Instrumento N° 05 Calificación de la Gestión eficaz cuestionario para docentes	160
	-Instrumento N° 06 Ficha de resumen del Rendimiento académico.	165
	Cuadro A-3 Indicadores de rendimiento promedio de 1°-5° Sección "A"	
	Cuadro A-4 Indicadores de rendimiento promedio de 1°-5° Sección "B"	166
	Cuadro A-5 Indicadores de rendimiento promedio de 1°-5° Sección "C"	167

<b>LISTA DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS</b>		<b>N° Página</b>
Cuadro N° 21	Perfil del líder directivo	24
Figura N° 21	Estilo directivo autoritario	28
Figura N° 22	Estilo directivo permisivo	29
Figura N° 23	Estilo directivo democrático	30
Figura N° 24	Estilo directivo paternalista	31
Figura N° 25	Estilo directivo transformacional	32
Cuadro N° 22	Esquema de evaluación constructivista	47
Figura N° 26	Estructura curricular de la institución	54
Figura N° 27	Estructura de las capacidades curriculares	55
Figura N° 31	Modelo de dirección aplicado en la investigación	75
Cuadro N° 31	Operacionalización de la variable liderazgo estratégico y determinación del nivel de confiabilidad del instrumento	76
Tabla N° 31	Valores asignados a la variable liderazgo estratégico	78
Cuadro N° 32	Operacionalización de la variable estilos directivos y determinación del nivel de confiabilidad del instrumento	79
Tabla N° 32	Valores asignados a la variable estilos directivos	81
Cuadro N° 33	Operacionalización de la variable gestión eficaz	82
Tabla N° 33	Determinación de la calificación de la gestión eficaz	84
Tabla N° 34	Población en estudio.	89
Cuadro N° 34	Indicadores de la variable Liderazgo Estratégico	91
Cuadro N° 35	Indicadores de la variable Estilos Directivos	92
Cuadro N° 36	Indicadores de la variable Gestión eficaz Indicadores de la variable Rendimiento académico en:	93
Cuadro N° 37	Estudiantes de la sección "A" 2001 - 2005	94

Cuadro N° 38	Estudiantes de la sección “B” 2001 - 2005	95
Cuadro N° 39	Estudiantes de la sección “C” 2001 - 2005	96
Tabla N° 4.01	Estilo del Director D1 año 2002	97
Tabla N° 4.02	Estilo de la Directora D2 año 2004	98
Tabla N° 4.03	Estilo del Director D3 año 2005	99
Tabla N° 4.04	Resultados de la influencia del Estilo directivo ‘01-‘05	101
Gráfico N° 4.01	Influencia del estilo directivo en el rendimiento promedio	
Tabla N° 4.05	Liderazgo estratégico del director D1 2002	103
Tabla N° 4.06	Liderazgo estratégico de la directora D2 2004	
Tabla N° 4.07	Liderazgo estratégico del director D3 2005	104
Tabla N° 4.08	Calificación del Liderazgo estratégico del ‘01-‘05	105
Tabla N° 4.09	Resultados del Liderazgo en el rendimiento promedio	
Gráfico N° 4.02	Influencia del liderazgo estratégico en el rendimiento	106
Cuadro N° 4.01	Directivos cuya gestión eficaz fue evaluada del ‘01-‘05	
Tabla N° 4.10	Resumen del procesamiento de los casos- alumnos	107
Gráfico N° 4.03	Calificación total de alumnos a la gestión Directiva	108
Tabla N° 4.11	Rango de la calificación de alumnos a la gestión	109
Tabla N° 4.12	Estadísticos de contraste de la gestión directiva-alumnos	110
Cuadro N° 4.02	Calculo de la opinión promedio de los alumnos	111
Tabla N° 4.13	Comparación de la gestión de directores por pares En opinión de los estudiantes.	112
Tabla N° 4.14	Resumen comparación múltiple de la gestión Directiva	113
Tabla N° 4.15	Promedio de los estudiantes de la sección “A”	114
Tabla N° 4.16	Promedio de los estudiantes de la sección “B”	115

Tabla N° 4.17	Promedio de los estudiantes de la sección “C”	116
Gráfico N° 4.04	Influencia de la gestión en el rendimiento promedio	117
Tabla N° 4.18	Resultados de la gestión y su influencia en el rendimiento según la opinión de los estudiantes	
Tabla N° 4.19	Resumen del procesamiento de los casos – pp.ff	119
Gráfico N° 4.05	Calificación total de los pp.ff a la gestión Directiva	
Tabla N° 4.20	Rango de la calificación de pp.ff a la gestión	121
Tabla N° 4.21	Estadísticos de contraste de la gestión directiva pp.ff	
Cuadro N° 4.03	Calculo de la opinión promedio de los pp.ff	122
Tabla N° 4.22	Comparación de la gestión de directores por pares-pp.ff	123
Tabla N° 4.23	Resumen comparación múltiple a la gestión Directiva-pp.ff	
Gráfico N° 4.06	Influencia de la gestión en el rendimiento promedio	125
Tabla N° 4.24	Resultados de la influencia de la gestión en rendimiento-pp.ff	
Tabla N° 4.25	Resumen del procesamiento de los casos-docentes	127
Gráfico N° 4.07	Calificación total de los PP.FF a la gestión directiva	
Tabla N° 4.26	Rango de la calificación de los docentes a la gestión	129
Tabla N° 4.27	Estadísticos de contraste de la gestión directiva-docentes	
Tabla N° 4.28	Comparación gestión de directores por pares-docentes	130
Cuadro N° 4.04	Calculo de la opinión promedio de los docentes	
Tabla N° 4.29	Comparación gestión de directores por pares-docentes	131
Tabla N° 4.30	Resultados de la influencia de la gestión en el rendimiento en opinión de los docentes.	
Tabla N° 4.31	Resumen del grado de influencia del estilo, liderazgo y Gestión de los tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005.	132

## INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que algunas instituciones educativas, no formaron a los que ejercen el cargo de director, con el perfil de líderes estrategas de estilo democrático, siendo esta la más idónea para la gestión eficaz de las instituciones educativas que actualmente lo demandan así tal como aseveran todos los especialistas consultados, por estar basada en la equidad, la ética, la inclusión, la calidad, interculturalidad, conciencia ambiental, la creatividad y la innovación. Esta limitación estaría influyendo negativamente en el sistema educativo especialmente de gestión estatal, evidenciándose directamente en el rendimiento académico promedio, como lo muestran los últimos datos del Ministerio de Educación al realizar dicha medición. Y a pesar de estar normada en la Ley General de Educación N° 28044, Artículo 8 esta labor queda reducida en la mayoría de casos a la adopción de múltiples estilos y liderazgos quedando como reto determinar el grado de influencia de cada uno de ellos en el rendimiento académico, acorde al interés individual de cada director, interpretándose estas limitaciones, en concordancia con el autor ALVARADO<sup>1</sup>, el porque “algunos directores están gestionando las instituciones educativas con limitados conocimientos administrativos o pedagógicos o informáticos, con poca iniciativa, sin optimismo, sentido común o capacidad comunicativa o pasión por la calidad, sin espíritu de logro, sin honestidad, justicia, lealtad, sencillez y humildad, generando una serie de situaciones problemáticas”, que en la presente tesis, y específicamente en la

---

<sup>1</sup> ALVARADO, Otoniel. Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003. p. 58

cohorte educativa 2001 – 2005, de la institución educativa “Inmaculada Concepción”. Los Olivos, Lima – PERÚ. Se analiza y dilucida esta problemática.

El universo en estudio, es el nivel secundario de menores de dicha institución que viene funcionando desde 1990, con más de 15 años de servicio a la sociedad.

Se seleccionó como variables independientes el estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de los tres directores del periodo 2001 – 2005 y como variable dependiente el rendimiento académico promedio de los estudiantes de la cohorte educativa del periodo en estudio.

Cabe señalar que los factores estipulados al operacionalizar las variables, cobran relevancia al comprobarse las hipótesis planteadas, acorde al tipo de investigación basada en la opinión del autor Kerlinger<sup>2</sup>. “de esta forma se controla la relación entre variables por la imposibilidad de su manipulación y aleatorización al tratarse de una investigación no experimental de tipo longitudinal panel mixto”, este procedimiento se realizó teniendo en cuenta la metodología asumida.

En la prueba de hipótesis, los estadísticos la Moda, el Promedio y la prueba de Kruskal Wallis, nos permiten determinar la relación entre variables, para el cual adoptamos el modelo de dirección denominado LIDERAZGO INSTRUCCIONAL<sup>3</sup>, en el que LOS ESTILOS DIRECTIVOS<sup>4</sup> y EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO<sup>5</sup> del primer director D1 fue determinado el año 2002, de la segunda directora D2 el año 2004, y del tercer director D3 el año 2005, para el cual utilizamos los instrumentos del mismo nombre diseñados para tal fin en escala Likert.

---

<sup>2</sup> KERLINGER, Fred. Investigación del comportamiento. México, 2002. p. 512

<sup>3</sup> GÓMEZ, Dacal. Organización escolar general. Madrid, 1996. p. 531

<sup>4</sup> ALVARADO, Otoniel. Gestión educativa, casos e instrumentos. Lima, 2002. p.141

<sup>5</sup> VALLE, Yolanda. Instrumento para medir el Liderazgo Estratégico. Universidad de Lima, 2001.

Para calificar y comparar la gestión de los tres directores en opinión de los docentes, padres de familia y estudiantes de dicha cohorte educativa, usamos el instrumento medición de la GESTIÓN EFICAZ<sup>6</sup>, y para determinar el RENDIMIENTO ACADÉMICO, calculamos el bloque de notas de los estudiantes, con el que determinamos los promedios por secciones, tomando como fuente de datos las actas oficiales de la institución.

Con toda esta información, desarrollamos el esquema metodológico planteado por la prestigiosa Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y nos propusimos identificar y comunicar el carácter distintivo de este fenómeno educativo estudiado a través de la descripción, comparación y predicción, recogiendo datos de la población analizada en la institución educativa “Inmaculada Concepción”, relacionando el estilo, el liderazgo y la gestión de los tres directores con el rendimiento académico promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005, para determinar el grado de influencia de cada uno de ellos.

La tesis se estructura en cuatro capítulos. En el primero se desarrolla el planteamiento de la investigación, en esta parte fundamentamos y formulamos el problema, los objetivos de la investigación, la justificación, las limitaciones, las hipótesis, así como la identificación y clasificación de las variables.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, presentando los antecedentes nacionales e internacionales de la investigación, las bases teóricas y la definición conceptual de términos.

---

<sup>6</sup> LA SALLE. Instrumento de Medición de la Gestión eficaz en secundaria. Lima, 2000.



En el tercer capítulo se expone la metodología de la investigación definiendo el diseño y tipo de investigación, la operacionalización de variables, las estrategias para la prueba de hipótesis, la población en estudio así como los instrumentos de recolección de datos.

En el cuarto capítulo se realiza el proceso de contraste de hipótesis, presentando, analizando e interpretando los datos, ejecutando la prueba de hipótesis, la discusión de los resultados y la adopción de las decisiones.

Seguidamente, se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía referida al tema y a la metodología de investigación.

Finalmente, se incluye en los anexos los cuadros de consistencia, los instrumentos de recolección de datos y los gráficos estadísticos de las variables en estudio.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

### **1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA**

El año 2000, en la institución educativa “Inmaculada Concepción” se publicó la siguiente información “desde 1990 se habían cambiado a siete Ministros de Educación y, a cinco directores a pedido de los docentes, padres de familia y estudiantes”. Este hecho motivó nuestro interés de investigar dicha problemática. Inicialmente la constante que generaba esta situación fue la disconformidad de ellos con la gestión de los directores.

Analizando esta problemática, nos dimos cuenta que estaba directamente relacionada con el estilo, el liderazgo y la gestión de los directores al sondear su nivel de aceptación y consecuentemente nos interesó de manera muy especial la influencia en el rendimiento académico promedio.

A partir del año 2001 iniciamos el estudio en la siguiente situación, empezaba la gestión de un nuevo director y nos propusimos observar cómo influye el estilo, el liderazgo y la gestión eficaz en el rendimiento académico promedio, para esto analizamos la información recogida con los instrumentos previamente diseñados, proyectándonos hacia los siguientes cinco años.

Estos datos fueron brindados por los directores, docentes, padres de familia y estudiantes de la cohorte educativa que iniciaban sus estudios el 2001 y culminaron el 2005, conformantes de la población en estudio, distribuidos en tres secciones, “A”, “B” y “C”.

Además, tomando en cuenta la opinión del autor OWENS, R<sup>7</sup>, “el director, es un líder que enfrenta diversos problemas en su gestión al buscar soluciones guiado por la visión institucional”. En este sentido, un director es el que guía a los miembros de la institución educativa, su estilo al afrontar esta problemática es típicamente una identificación con alguna de las siguientes características, el paternalismo, o la permisividad, o el autoritarismo, o la democracia o la transformación. La forma en que el director integra su estilo y liderazgo con el de los demás miembros de la institución, determinara la eficacia de su gestión y esta influenciara en alto, mediano o bajo grado en el rendimiento académico promedio de los estudiantes. Esperamos dilucidar la problemática trazada en la presente investigación por ser un compromiso, contribuir con información útil a sus miembros hacia el logro de la eficacia institucional, identificando sus debilidades y amenazas, fortaleciendo sus oportunidades como por ejemplo la aplicación de los programas curriculares y su evaluación acorde a los nuevos enfoques de la Gestión de la educación, teniendo como principales responsables a los directores, identificando su estilo, liderazgo y gestión determinando su influencia en el rendimiento académico de los estudiantes. Invitamos a seguir investigando esta problemática, con el fin de seguir registrando estudios no experimentales firmes e importantes en esta área de la Administración de la Educación cuyo valor, a pesar de su debilidad, del control experimental de las variables, pienso que se deben realizar diversas investigaciones de este tipo en todas las instituciones tan solo porque muchos problemas de investigación en el campo de la Educación, no se prestan al cuestionamiento experimental.

---

<sup>7</sup> OWENS, R. La escuela como organización. Madrid, 1976. p. 490

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

¿Cuál es el grado de influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de cada uno de los tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005, en la institución educativa Inmaculada Concepción?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- 1 ¿Cuál es el grado de influencia del estilo directivo modal alcanzado por cada uno de los tres directores, en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución en estudio?
- 2 ¿Cuál es el grado de influencia del liderazgo estratégico alcanzado por cada uno de los tres directores, en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución en estudio?
- 3 ¿Cuál es el rango de calificación de los miembros de la institución a la gestión eficaz de los tres directores, con el que influyeron en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en estudio?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el grado de influencia del estilo, el liderazgo y la gestión eficaz de cada uno de los tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005 en la institución en estudio.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1 Determinar el grado de influencia del estilo directivo modal alcanzado por cada uno de los tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución en estudio.
- 2 Calificar el grado de influencia del liderazgo estratégico alcanzado por cada uno de los tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución en estudio.
- 3 Comparar el rango de calificación de los miembros de la institución a la gestión eficaz de los tres directores con el que influyeron en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005 en estudio.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es fruto de cinco años de trabajo, cobra relevancia, y constituye un aporte a la Administración de la Educación al permitirnos evaluar, en la actual situación educativa del país, un aspecto fundamental, como es el grado de influencia del estilo, liderazgo y gestión eficaz de los directores en el rendimiento académico de los estudiantes, en este caso, de la cohorte educativa 2001 - 2005, en la institución “Inmaculada Concepción”.

En la investigación, reconocemos la importancia que siempre ha tenido la labor del director en toda institución educativa, los estudios realizados así lo confirman, tal como lo sostiene el autor GÓMEZ<sup>8</sup> “se define el liderazgo del director, en el cumplimiento de las funciones del proceso decisorio, al informar a los miembros

---

<sup>8</sup> GÓMEZ, G. Organización escolar general. Madrid, 1996. p. 518 y 530

de la institución, en las relaciones interpersonales, en el sistema de recompensas y castigos, al planificar y organizar, al gestionar, al evaluar y en la creación de la cultura institucional respectivamente”.

Al poner en práctica el liderazgo en base a un tipo de estilo directivo, éste influye directamente en todos los miembros de la institución determinado a través de los indicadores de gestión eficaz en especial en los estudiantes, brindando igual oportunidad para que logren alto promedio en su rendimiento académico en la institución educativa.

Para esto, al culminar cada periodo de gestión determinamos el estilo directivo modal, calificamos el liderazgo estratégico, comparamos la gestión eficaz entre los tres directores, y medimos su influencia en el rendimiento académico promedio de los estudiantes divididos en tres secciones “A”, “B” y “C”, con la aplicación de los instrumentos respectivos a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.

En concordancia con el autor FARRO<sup>9</sup>, quien sostiene que “la calificación de la gestión como proceso, y los promedios del rendimiento académico como resultados, forman parte de un todo en la práctica educativa”, teniendo en cuenta que:

“Los procesos generan ciertos resultados, y que no hay buenos procesos y malos resultados o al revés”.

En este sentido, la investigación aporta información útil para el mejoramiento de las funciones de los directores y de todos los miembros de la institución educativa, analizando el pasado, recomendando estrategias correctivas para ser aplicadas en la toma de decisiones.

---

<sup>9</sup> FARRO, F. Gerencia de centros educativos. Lima, 1995. p. 205

## 1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un alcance en el tiempo de 5 años. Iniciamos el año 2001 y culminamos el 2005, se basó en datos recogidos de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes de dicha cohorte en la institución en estudio encontrándose las siguientes limitaciones.

- a) El director D1, tuvo un periodo de tres años (2001 – 2003), y en la investigación se limitó a un año la evaluación de su gestión, el año (2002) con el fin de tener un análisis estadístico viable con el de los demás directores D2 el año (2004) y D3 el año (2005), determinándose el estilo, el liderazgo y la gestión eficaz en iguales condiciones temporales.
- b) La población de estudiantes se limitó a 78 quienes permanecieron los cinco años con éxito académico, en quienes se midió el rendimiento académico promedio por influencia del estilo, liderazgo y gestión de los directores, tomando sus notas de las actas oficiales, analizando su variabilidad manteniendo los demás factores de esta variable como elementos constantes, el universo estudiantil fue de 120 alumnos matriculados el 2001 de los cuales 42 abandonaron o repitieron de grado.
- c) La población de padres de familia se limitó a 78 por la razón anterior, teniendo en cuenta que el universo de padres de familia fue de 120.
- d) La población de docentes se limitó a 11, quienes se encargaron del aprendizaje de los estudiantes, por corresponder al número de asignaturas a su cargo durante el periodo 2001 - 2005, el universo fue de 24 docentes del nivel secundario en estudio.

## **FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

### **1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL**

El estilo directivo modal, la calificación del liderazgo estratégico y la gestión eficaz diferenciadas en alto, mediano y bajo grado de los tres directores influyen en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005 en la institución en estudio.

### **1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- 1 Al menos uno de los tres directores con alto grado de estilo modal tiene mayor influencia en el rendimiento promedio del periodo 2001 – 2005.
- 2 Al menos uno de los tres directores con alto grado de calificación en liderazgo tiene mayor influencia en el rendimiento promedio del periodo 2001 – 2005.
- 3 Al menos uno de los tres directores con alto rango de calificación por los miembros de la institución en gestión eficaz tiene mayor grado de influencia en el rendimiento promedio del periodo 2001 – 2005.

## **1.6 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **1.7.1 VARIABLES INDEPENDIENTES**

- LOS ESTILOS DIRECTIVOS.
- EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO.
- LA GESTIÓN EFICAZ.

### **1.7.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

- EL RENDIMIENTO ACADÉMICO PROMEDIO.



## **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

### **2.1.- ANTECEDENTES NACIONALES E INTERNACIONALES DEL PROBLEMA**

Al revisar la literatura correspondiente hemos encontrado las siguientes investigaciones:

#### 2.1.1 Título:

Factores socioeconómicos de los PP.FF y socioindividuales en el rendimiento académico de los alumnos de los primeros ciclos, de la Universidad de Lima.

Autor:

DEL AGUILA RIOS, Víctor Ricardo.

Año: 2004.

Lugar:

Lima-Perú.

Objetivo:

Analizar los factores socioeconómicos de los PP.FF, y socioindividuales de los estudiantes, que estén afectando el rendimiento académico en los primeros ciclos en la Universidad de Lima.

Resumen:

Este trabajo, fue presentado en la Universidad de Lima, y está orientada al estudio de la problemática de la calidad y excelencia académica, sistematiza dichos factores con indicadores directos que permiten desarrollar acciones para mejorar el rendimiento académico, empleó la metodología no experimental y el tipo de investigación fue descriptiva-correlacional, trabajó con una muestra de 400 estudiantes, de los cuales 210 de sexo masculino y 190 de sexo femenino, los

datos del rendimiento académico corresponde al primer ciclo del año 2001 y el trabajo alcanzó los siguientes resultados.

Resultados:

- El ingreso mensual del PP.FF, está relacionado con el promedio del alumno.
- El mayor nivel educativo del PP.FF, influye en el promedio de su hijo.
- El ingreso mensual del PP.FF, se relaciona con la aprobación de los cursos.
- El vivir en distritos residenciales se relaciona con aprobar más cursos.
- El nivel educativo del PP.FF influye en la aprobación de más cursos.
- El ingreso mensual del padre se relaciona con los créditos aprobados.
- El nivel educativo del PP.FF influye en la aprobación de más créditos.
- La edad del alumno se relaciona con su rendimiento académico.
- Las mujeres tienen mejor rendimiento académico que los hombres.
- La edad del alumno se relaciona con el número de cursos aprobados.
- La edad del alumno se relaciona con el número de créditos aprobados.
- El nivel socioeconómico del PP.FF se relaciona con el rendimiento académico.
- Entre el rendimiento académico y las características socioindividuales, hay una débil relación.
- El rendimiento académico, está determinado por los antecedentes familiares (nivel educativo, intereses, logros académicos, nivel socioeconómico, y expectativas de los padres), así como las socioindividuales (rasgos de personalidad, capacidad de desempeño y sexo).

### 2.1.2 Título:

El rendimiento académico y su relación con la cohesión y adaptabilidad familiar en alumnos del cuarto año de secundaria de las instituciones de Lima metropolitana.

Autora:

TUEROS CARDENAS, Rosa Victoria.

Año:

2004.

Lugar:

Lima.

Objetivo:

Establecer la relación entre rendimiento académico la cohesión y adaptabilidad familiar en estudiantes del cuarto año de secundaria de Lima metropolitana.

Resumen:

El trabajo fue presentado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con el fin de estudiar la problemática referente a la relación entre la cohesión y adaptabilidad familiar con el rendimiento académico inadecuado de los estudiantes del cuarto año de secundaria de los colegios de Lima, metropolitana. Aplicó la metodología no experimental de tipo descriptivo correlacional. Trabajó con una muestra de 200 alumnos de ambos sexos.

Resultados:

- El rendimiento académico de los estudiantes en estudio, se encuentra, según datos, significativamente asociado a los grados de cohesión y adaptabilidad familiar.

- Los(as) estudiantes con un rendimiento académico elevado, proceden de familias con alto grado de cohesión y adaptabilidad familiar.
- Los(as) estudiantes con un rendimiento inadecuado, proceden de familias con bajo grado de cohesión y adaptabilidad familiar.
- La cohesión familiar, por el lugar de procedencia, no guarda relación con el rendimiento académico inadecuado de los estudiantes.

### 2.1.3 Título:

Factores cognitivos y motivacionales de liderazgo en relación al rendimiento académico en los estudiantes de cuarto y quinto grado de secundaria en la Institución educativa “La Inmaculada” de Pucallpa.

Autora:

GARCIA AMPUDIA, Lupe.

Año:

2004.

Lugar:

Lima.

Objetivo:

Establecer la relación entre liderazgo y rendimiento académico en los estudiantes del cuarto y quinto año de secundaria del colegio “La Inmaculada” de Pucallpa.

Resumen:

Este trabajo fue presentado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con el fin de estudiar la problemática que establece la relación entre el liderazgo y el rendimiento académico en los estudiantes del cuarto y quinto año de secundaria,

cuyas edades van de 13 a 18 años en el Colegio “La Inmaculada”. Pucallpa, para esto empleo la metodología no experimental de tipo descriptivo comparativo.

La autora trabajó con una población escolar de 120 estudiantes de ambos sexos.

Resultados:

- Se ha encontrado una relación directa entre el liderazgo y el rendimiento académico en los estudiantes comprendidos entre los 13 a 18 años.
- Los estudiantes con bajo rendimiento académico, tienen pocos factores cognitivos y motivacionales desarrollados de liderazgo.
- Los estudiantes, pertenecientes al quinto superior, tienen desarrollados significativamente los factores cognitivos y motivacionales del liderazgo.
- La falta de liderazgo en los estudiantes con bajo rendimiento académico, está relacionado con un bajo desarrollo bio-psico-social.
- Se ha encontrado que, a mayor estimulación con hechos psicológicos y fácticos, se obtiene mayor rendimiento académico, en los estudiantes de 13 a 18 años de edad en el colegio en estudio.

2.1.4 Título:

Incidencia de la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje en el rendimiento académico de los estudiantes del tercer año de secundaria.

Autora:

LAFOUT M, Elena.

Año: 1999.

Lugar: Madrid.

Objetivo:

Determinar el grado de incidencia de la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje en el rendimiento académico de los estudiantes del tercer año en los colegios estatales de Madrid.

Resumen:

La autora estudia la problemática de la calidad del proceso y resultados educativos, considera que, las instituciones educativas, deben de revisar su manera peculiar de concebir la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje, e ir a la búsqueda de un orden propicio para el desarrollo armónico de dicho proceso, con el fin de lograr elevar el rendimiento académico de los estudiantes.

Empleo la metodología no experimental de tipo descriptivo comparativo.

Resultados:

- La institución educativa, se ve convocada a diseñar el proceso de enseñanza aprendizaje, de tal modo que permita la aplicación de diferentes métodos de enseñanza, de modo que cada uno de los ellos, trate de conseguir objetivos particulares, dando por resultado, un alto rendimiento académico, que sólo se consigue desde el propio modelo institucional trazado en el P.E.I.
- Se ha encontrado que, se obtiene un alto grado de calidad en el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje, y esta incide en forma directa en el rendimiento académico de los estudiantes, cuando en su aplicación se contó con espacios en el aula, que llevaron a ejercer la reflexión sobre sus propias conductas, de un deseo de transformación y de una certera convicción de mejorar continuamente la calidad del proceso y resultados educativos, por ser esencial para la convivencia en sociedad sin sometimientos ni anarquías.

#### 2.1.5 Título:

Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago.

#### Autores:

MIRANDA T, Carlos.

ANDRADE M, José.

#### Año:

1998.

#### Lugar:

Santiago – Chile.

#### Objetivo:

Medir el grado de influencia del liderazgo directivo en el rendimiento académico de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago.

#### Resumen:

Este trabajo fue presentado en la Pontificia Universidad católica de Chile, con el propósito de estudiar la problemática establecida por el grado de influencia del liderazgo directivo en el rendimiento académico de 200 estudiantes del segundo año de secundaria. Empleó la metodología no experimental en la investigación de tipo descriptivo correlacional.

#### Resultados:

- La variable independiente liderazgo directivo, incide directamente en el rendimiento académico de los estudiantes del segundo año al potenciar los canales operativos de información y comunicación, que permiten la participación de todos los miembros en la institución educativa.

- Se ha encontrado en la investigación, que la variable liderazgo directivo, influye directamente en el rendimiento académico de los estudiantes, al crear una cultura institucional de identidad y pertenencia a dicha comunidad educativa cuya aceptación, eleva el autoestima del estudiante.

#### 2.1.6 Titulo :

Calidad del proceso de Enseñanza – Aprendizaje y su relación con el rendimiento académico de los estudiantes del primer año de secundaria de las instituciones estatales de Buenos Aires.

Autores:

BERNAL F, Carlos.

COLINA M, Alfredo.

DUVIS S, Mario.

Año:

1997.

Lugar:

Buenos Aires.

Objetivo:

Evaluar la calidad del proceso de la Enseñanza – Aprendizaje de los estudiantes del primer año de secundaria en las instituciones educativas estatales de Buenos Aires, a través del rendimiento académico en los estudiantes de primer año.

Resumen:

Los investigadores se propusieron estudiar la problemática sobre evaluación de la calidad del proceso de Enseñanza – Aprendizaje y su medición a través del



rendimiento académico de los estudiantes del primer año de secundaria, con fin de determinar la relación del proceso con los resultados en la práctica educativa, por encargo del Ministerio de Educación Argentino. Emplearon la metodología no experimental en la investigación de tipo descriptivo correlacional.

Resultados:

- Se encontró una relación directa entre la calidad del proceso de Enseñanza - Aprendizaje en aula y el rendimiento académico de los estudiantes, evaluado con los promedios ponderados del rendimiento académico estableciéndose que a mayor nivel académico del docente mayor rendimiento de los estudiantes.
- Se encontró que, la calidad proceso de Aprendizaje – Enseñanza, tiene carácter cooperativo, ya que la participación en las prácticas socio - educativas es un aspecto esencial como hecho psicológico, del quehacer educativo.
- Se halló que el rendimiento académico evaluado, mide el grado de interacción entre los miembros de la población estudiada al vivenciar la curricula escolar, y se cuantifico todo el proceso en escala vigesimal.

2.1.7 Título:

El liderazgo directivo y su relación con el rendimiento académico de los Estudiantes de quinto de las instituciones estatales de nivel secundario en Madrid.

Autor:

GIMENO P, Juan.

Año:

1996.

Lugar:

Madrid.

Objetivo:

Determinar el grado de relación entre el liderazgo directivo y el rendimiento académico en los estudiantes del quinto año de secundaria de las instituciones educativas estatales de Madrid.

Resumen:

El estudio se realizó con el fin de analizar la problemática de la relación existente entre el liderazgo directivo y el rendimiento académico de los estudiantes del quinto año de secundaria de menores en las instituciones educativas de Madrid.

La metodología empleada fue no experimental de tipo descriptivo correlacional.

Para el estudio, se tomó una muestra de 1400 estudiantes, de las instituciones estatales de Madrid- España.

Resultados:

- Se ha encontrado una relación directa entre el liderazgo directivo con el rendimiento académico de los estudiantes, expresado en que a mayor liderazgo del director mayor es el rendimiento académico.
- Se halló que el liderazgo directivo al correlacionarse con los resultados del rendimiento académico, comprueba que el líder al cumplir sus funciones, logra un clima favorable en la institución educativa, propicio para elevar el rendimiento académico de los discentes.

#### 2.1.8 Título:

Incidencia de la calidad del proceso de Enseñanza – Aprendizaje en el rendimiento académico de los estudiantes del primer año de secundaria en las instituciones educativas de las zonas urbanas de Madrid.

Autores:

MORALES P, Gonzalo.

RODA T, Carlos.

Año:

1995.

Lugar:

Madrid.

Objetivo:

Determinar el grado de incidencia del proceso de Enseñanza – Aprendizaje en el rendimiento académico de los estudiantes del primer año de secundaria de las instituciones educativas de las zonas urbanas de Madrid.

Resumen:

El estudio trata sobre la problemática generada al medir el grado de incidencia del proceso de Enseñanza – Aprendizaje en las aulas de los estudiantes del primer año de secundaria, en el rendimiento académico de los colegios de gestión estatal en la zona urbana de Madrid, para el cuál los investigadores trabajaron con una muestra de 374 estudiantes. La metodología empleada fue no experimental de tipo descriptivo comparativo.

Resultados:

- Se ha determinado que, la influencia del proceso de enseñanza – aprendizaje es significativo en el rendimiento académico, la evidencia relevante a destacar, son las expectativas que los docentes tienen respecto a cada uno de los estudiantes, ya que estas guardan una estrecha relación con los resultados.
- Se ha determinado con la investigación que los estudiantes mas favorecidos en las expectativas de los docentes, son los más motivados para el aprendizaje.
- Se ha determinado con la investigación que los estudiantes más motivados logran mayor rendimiento académico que los menos favorecidos por los docentes, en el primer año de secundaria de los colegios en estudio.

En conclusión, la variable rendimiento depende del estilo, el liderazgo y la gestión tal como plantearon los investigadores citados, pensamos que la influencia del director en la institución es fundamental por ser la autoridad de mayor jerarquía.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN**

Podemos definir el liderazgo directivo, en concordancia con los autores IBAÑEZ<sup>10</sup> y ALVARADO<sup>11</sup>, como el arte para guiar a los miembros de la institución educativa con una sola visión, a través de la persuasión, la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad administrativa hacia el logro de los objetivos trazados en el proyecto educativo institucional (P.E.I), teniendo en cuenta las expectativas y consideraciones por cada uno de ellos, tal como lo expresamos en el siguiente cuadro comparativo.

---

<sup>10</sup> IBAÑEZ, Mario. Calidad total. Lima, 1996. p. 27

<sup>11</sup> ALVARADO, OTONIEL. Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003. p. 48

**CUADRO No 21. PERFIL DEL LÍDER DIRECTIVO.**

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

Tomado de: IBÁÑEZ, Calidad total. Lima, 1996. p.101y ALVARADO, Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003.p.49

## 2.2.2 TEORÍA DEL LIDERAZGO

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

¿Por qué seguirlo?

¿Qué tiene o hace esta persona para que los demás lo sigan?

¿El seguirlo es positivo o negativo?

¿Siempre hay que seguir a alguien?

Las respuestas a estas preguntas, se dan desde los siguientes enfoques.

a) Enfoque de los rasgos.

El líder nace, no se hace, las cualidades de líder se poseen desde el nacimiento o tienen una correspondencia con un grupo social en particular. Los rasgos más característicos según STODGILL, Ralph<sup>12</sup> son:

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

b) Enfoque conductual

El ser líder se aprende, se puede capacitar a una persona en diversos comportamientos que lo hagan líder. Las capacidades básicas según FISCHMAN<sup>13</sup> son:

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

---

<sup>12</sup> STODGILL, R. Tomado de ALVARADO, O. Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003.p.51

<sup>13</sup> FISCHMAN, David. El camino del Líder. Lima, 2000. p. 96

c) Enfoque situacional

El líder es producto de su situación, por lo que, se es líder en un contexto y en otro no, las características más relevantes según ALVARADO<sup>14</sup> son:

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

d) Enfoque transformacional.

Actualmente las personas vivimos en un mundo de cambios permanentes, un líder dentro de este contexto debe ser parte y gestor de dichos cambios, tal como lo sostiene FISCHMAN, D<sup>15</sup> No sólo se trata de reunir características innatas ni aprender capacidades para comportarse de determinada manera. El líder es la persona o equipo de personas que:

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

---

<sup>14</sup> Ob. Cit. 1. p. 53-55

<sup>15</sup> FISCHMAN, David. El líder transformador. Lima, 2000. p. 88

### **2.2.3.-ELEMENTOS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA EDUCACIÓN**

El ejercicio del liderazgo en concordancia con ALVARADO<sup>16</sup> implica la interacción de los siguientes elementos:

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

### **2.2.4.-ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN EDUCACIÓN**

- a) Liderazgo autoritario.- Se caracteriza por tener los siguientes elementos:
  - Método.- El líder usa la fuerza, que proviene de la posición oficial del cargo de director dentro de la burocracia institucional sobre sus seguidores<sup>17</sup>.
  - Estilo.- El líder ordena sin consultar a los trabajadores y sólo espera el cumplimiento de ellos, quienes muestran poca madurez laboral y psicológica<sup>18</sup>.
  - Estrategia.-Se alinea con el centralismo burocrático, el sistema de información es vertical y cerrado, la participación es limitada y controlada, la toma de decisiones es cerrada, todo está centrado en el líder.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Ob. Cit. 1. p. 50

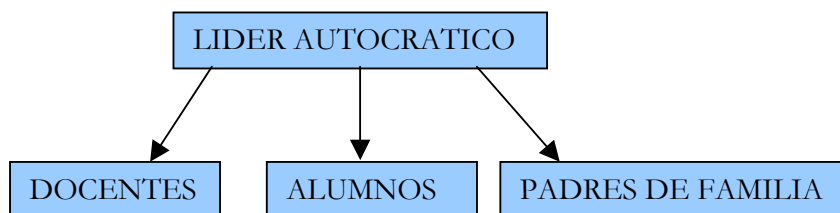
<sup>17</sup> OWENS, R. La escuela como organización. Madrid, 1976. p. 203

<sup>18</sup> ALVARADO, Otoniel. Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003.p.52



- Esquema.- Este tipo de liderazgo, tiene la estructura mostrada en la siguiente figura, en el se puede apreciar directamente el trato vertical hacia los integrantes de la institución.

Figura No 21. LIDERAZGO DE ESTILO AUTORITARIO.



Tomado de: Alvarado, O. Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003 .p.52

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

- Método.- El líder usa recursos mutuos (dejar hacer, dejar pasar) con los trabajadores para lograr los objetivos institucionales e individuales.<sup>20</sup>
- Estilo.- El líder utiliza muy poco su poder, concede a sus seguidores un alto grado de independencia en sus tareas cuando evidencian un alto grado de madurez laboral y psicológica o cuando son más hábiles y seguros que su líder.<sup>21</sup>
- Estrategia.- Existe ausencia de coordinación y orientación por parte del líder, no estimula el desarrollo de objetivos ni la formulación de normas para el mejor funcionamiento de la institución y de sus miembros, hay total libertad de decisión individual y grupal, el clima institucional es de improvisación y desorientación. El proceso de crecimiento grupal es confuso y desorganizado, los integrantes tienden a aburrirse y abandonan el grupo.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Ob. Cit. 15. p. 133.

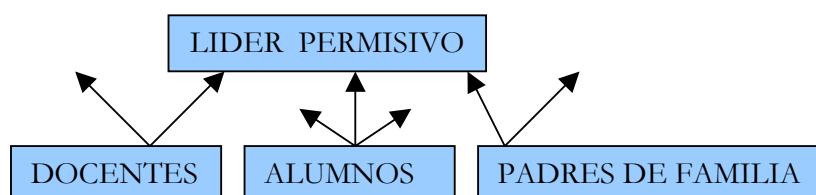
<sup>20</sup> Ob. Cit. 17. p. 203

<sup>21</sup> Ob. Cit. 1. p. 53

<sup>22</sup> Ob. Cit. 13. p. 140

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

Figura No 22. LIDERAZGO DE ESTILO PERMISIVO.



Tomado de: Alvarado, O. Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003. p.53

- c) Liderazgo democrático.- Se caracteriza por tener los siguientes elementos:
- Método.- El líder usa la negociación y el arreglo recíproco, por el cual los miembros de la institución obtienen ciertas satisfacciones a cambio de mostrarse deferentes hacia el líder directivo.<sup>23</sup>
  - Estilo.- El líder se caracteriza por ser persuasivo y consultivo con sus seguidores respecto al logro de los objetivos institucionales y particulares, promoviendo la participación y es abierto a la innovación en las labores pedagógicas y administrativas con apoyo de la informática. En la práctica es la que más motiva a los trabajadores<sup>24</sup>.
  - Estrategia.- Las condiciones para realizar los trabajos son decididas en consenso, se favorece la participación y discusión entre los miembros para fijar reglas y tomar decisiones, el líder estimula el

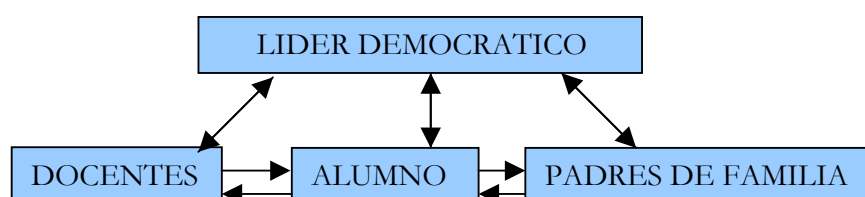
<sup>23</sup> Ob. Cit. 17. p.203.

<sup>24</sup> Ob. Cit. 1. p. 52

aporte de todos, la comunicación es abierta y flexible y se genera mayor integración entre los participantes.<sup>25</sup>

- Esquema.-El trato horizontal entre todos los miembros de la institución, es lo que podemos observar en la siguiente figura.

Figura No 23. LIDERAZGO DE ESTILO DEMOCRATICO



Tomado de: Alvarado, O. Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003. p.52

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

- Método.- El líder usa la creación de expectativas entre los trabajadores, y tiende a no hacer tan evidente su poder para que ellos le sean leales, mostrándoles respeto en función a la satisfacción de sus intereses personales en desmedro de los objetivos institucionales.<sup>26</sup>
- Estilo.- El líder es dogmático y firme, guía a los trabajadores mediante la habilidad para dar o negar castigos y recompensas enfatizando en el rendimiento, así como en la persuasión a ellos para apoyarlo al tomar las decisiones que propone.<sup>27</sup>
- Estrategia.- Esconde un modelo autoritario bajo una apariencia democrática, el líder aparece preocupado por los trabajadores, se vale de la manipulación y el halago para mantener el control y generar

<sup>25</sup> Ob. Cit. 13. p. 142

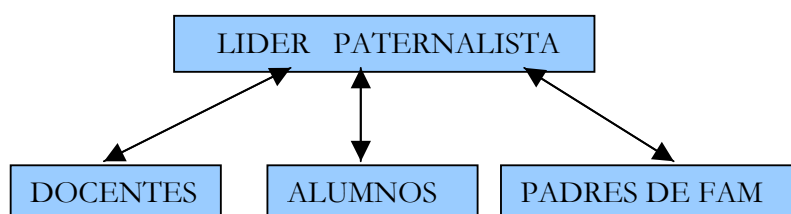
<sup>26</sup> Ob. Cit. 17. p. 203

<sup>27</sup> ALVARADO, O. Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003. p.51

dependencia hacia él. La información y los objetivos, son manejados a su conveniencia. La dependencia que se establece, genera un grupo poco crítico, pasivo e inmaduro en la institución educativa.<sup>28</sup>

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

Figura No 24. LIDERAZGO DE ESTILO PATERNALISTA



Tomado de: Alvarado, O. Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003. p.51

e) Liderazgo transformacional.- Posee los siguientes elementos:

- Método.-El líder usa el poder referente basada en actitudes así como la ejemplarización para influir poderosamente en forma positiva en los trabajadores y en la visión institucional<sup>29</sup>.
- Estilo.- El líder es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de la labor educativa, logra trascender el interés individual de los trabajadores de la institución educativa,

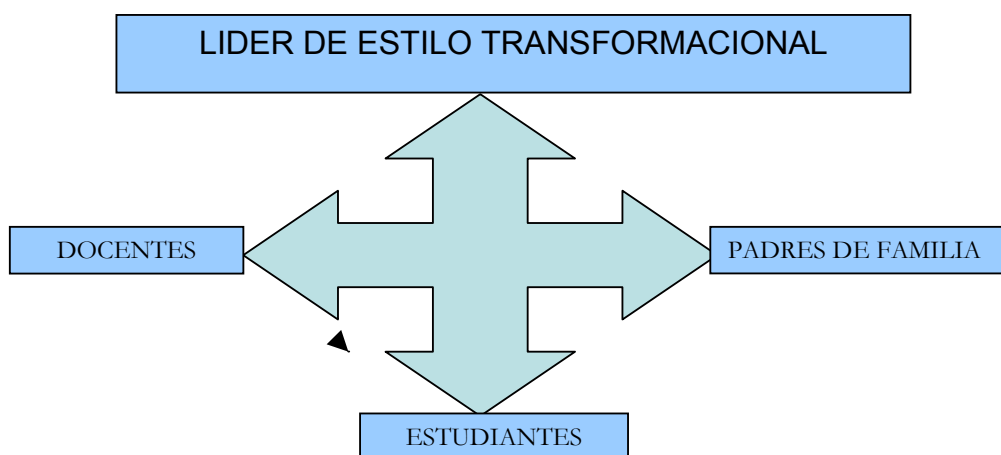
<sup>28</sup> Ob. Cit. 13. p. 144

<sup>29</sup> Ob. Cit. 14. p. 89

buscando el interés institucional y personal de cada uno de ellos hasta lograr, a través del trabajo, la autorrealización<sup>30</sup>.

- Estrategia.- El líder usa sus capacidades para hacer crecer en forma integral a todos los trabajadores de la institución educativa, bajo el precepto “disfrutar del trabajo y ayudar a disfrutar a los demás”<sup>31</sup>.
- Esquema.-La estructura de este tipo de liderazgo, se ve en la siguiente figura.

Figura No 25. LIDERAZGO DE ESTILO TRANSFORMACIONAL.



Tomado de: FISCHMAN, David. El líder transformador. Lima, 2001. p. 96

## 2.2.5.- DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA EDUCACIÓN

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

<sup>30</sup> Ob. Cit. 1. p. 56

<sup>31</sup> Ob. Cit. 14. p. 90

a) Estructura.

Incluye aquellas responsabilidades en las que el líder directivo, organiza y define las actividades a realizar por los trabajadores de la institución educativa realizándolo eficazmente. Estos roles que espera que desempeñe cada uno de ellos las distribuye en tareas planificando, organizando, informando, gestionando, evaluando, y creando la cultura institucional, con anticipación y señalando el camino a seguir para que los objetivos institucionales trazados en el P.E.I se lleven a cabo y mueve todo con el fin de influir en ellos con su estilo y liderazgo, para mejorar continuamente el rendimiento académico de los estudiantes.<sup>32</sup>

b) Consideración.

Comprende aquellas conductas que denotan mutua confianza, respeto y cierta efusión e intimidad entre el líder directivo y los miembros de la institución educativa. Esta dimensión muestra una preocupación más profunda por la necesidad de influir positivamente en la cultura institucional englobando conductas como el permitir una mayor participación de todos en la toma de decisiones y alentando una mayor comunicación entre ellos acorde a su estilo.<sup>33</sup>

## **2.2.6.- DESCRIPCIÓN DEL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO**

Una causa importante de conflicto de roles, en el caso del director, reside en que se espera de él que sea al mismo tiempo director y líder directivo, aunque las funciones y conductas de ambos sean excluyentes.

---

<sup>32</sup> OWENS, R. La escuela como organización. Madrid, 1976. p. 183

<sup>33</sup> IBIDEM. p. 184

El Ministerio de Educación, está interesado en el funcionamiento sin problemas, de la institución educativa, el director hace posible el uso de los procedimientos y estructuras ya establecidas para lograr que sus miembros alcancen sus metas.

De hecho se espera que el director sea al mismo tiempo líder directivo y por lo tanto en la práctica debe de tener presente las siguientes funciones que definen una gestión eficaz<sup>34</sup>

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

## **2.2.7.-DESCRIPCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

### **a) Planificación.**

Esta labor es realizada al inicio de cada periodo académico, el director busca el consenso entre todos los miembros de la institución educativa. El planeamiento estratégico, en concordancia con los autores FARRO<sup>35</sup> y ALVARADO<sup>36</sup>, “es un proceso permanente de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a ejecutar, asignando adecuadamente los recursos existentes a fin de lograr eficientemente los objetivos en forma continua y participativa”, la planificación en la institución en estudio fundamentalmente permite el logro de los siguientes objetivos propuestos en el P.E.I.

---

<sup>34</sup> Ob. Cit. p .192-196

<sup>35</sup> FARRO, C. Gerencia de centros educativos. Lima, 1995. p.55

<sup>36</sup> ALVARADO, O. Gestión educativa enfoques y procesos. Lima, 1999. p. 64

- Buscar oportunidades que potencien el funcionamiento de las diferentes comisiones de trabajo por áreas en la programación curricular anual. (P.C.C).
- Planificar el trabajo en equipo entre los miembros de la institución.
- Buscar el consenso en los equipos de trabajo para el planeamiento estratégico.

Teniendo en cuenta que todo plan, que surja en la institución, se transforma en las pautas y expectativas a seguir. Esta deberá ser incorporada al P.E.I. y luego desagregada en el P.C.C, y el P.A.T.

El proceso de planeamiento, no tiene porqué ser tan costoso ni complejo y debe centrarse en los objetivos institucionales que estén engarzados con el de los miembros de la institución teniendo en cuenta el buen juicio, la experiencia, intuición y discusiones bien orientadas, que constituyen la clave del éxito.

#### b) Organización.

Los miembros de la Institución, están organizados en comisiones de trabajo renovadas anualmente. Esta forma de organización es concordante con los criterios de los autores GALVÁN, ESCOBEDO y CHIAVENATO, “La organización consiste en determinar qué actividades son necesarias para la institución, luego sistematizarlas para asignarlas a cada miembro según le corresponda”<sup>37</sup>. En la institución, acorde a las normas legales y reglamento interno esta se orienta al logro de los siguientes objetivos trazados en el P.E.I.<sup>38</sup>

- Actualizar permanentemente la estructura curricular de la institución (P.C.C.).
- Innovar el proceso de Enseñanza – Aprendizaje y su evaluación.
- Organizar los contenidos basados en el diseño curricular básico.

---

<sup>37</sup> ALVARADO, O. Elementos de la Administración general. Lima, 2000.p. 83

<sup>38</sup> ALVARADO, O. Elementos de la Administración general. Lima, 2000.p. 83



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

La comisión del P.E.I, está conformada por el director, los representantes de los docentes, PP.FF, estudiantes, personal administrativo y de servicios.

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

La comisión de cruz roja, conformada por los docentes.

La comisión de recursos financieros, por directivos y docentes.

La comisión de defensa civil, por docentes y padres de familia.

La comisión de tutoría, por los docentes.

La comisión de infraestructura, por directivos y docentes.

La comisión de actividades sociales, por el personal administrativo.

La comisión de policía escolar, por los docentes y la policía nacional.

El CONEI (consejo educativo institucional), por el director, sub director, dos docentes, el presidente de la A.P.A.F.A, y dos estudiantes.

La comisión de biblioteca por el bibliotecólogo y docente del área de comunicación

La comisión de municipio escolar, por docentes del área de P.F.y.R.H, el alcalde estudiantil, el teniente alcalde, el regidor de cultura y deportes, el regidor de salud y medio ambiente y el regidor de producción y servicios.

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

## **2.2.8 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN**

El conocimiento y la información, son recursos valiosos y económicamente los más rentables en la institución educativa ya que cuenta con un sistema informático de soporte que está orientado al logro de los siguientes objetivos.

- Informar sobre las actividades académicas a todos los miembros de la institución educativa.
- Informar sobre el sistema de evaluación.
- Informar sobre el apoyo psicopedagógico a los estudiantes.
- Canalizar la información recibida en la institución.
- Informar sobre la orientación tutorial a los estudiantes.
- Canalizar información de los docentes sobre problemas de los estudiantes, a los padres de familia.
- Informar sobre la asistencia brindada a los estudiantes para elevar su rendimiento académico.
- Aperturar canales de comunicación entre padres y tutores.
- Informar sobre eventos académicos con participación de los miembros de la institución educativa.
- Informar sobre las diversas actividades cotidianas a realizar.
- Informar a los miembros de la institución de los planes y proyectos educativos a mediano y largo plazo.

Al respecto, las tecnologías de la información y comunicación (Tic's), denominada por consenso universal como Informática, forma uno de los bloques básicos en la institución educativa. Su aprendizaje es considerado primordial, al igual que la lecto-escritura.

Sabemos que la computadora es un recurso didáctico, preparado para procesar información que permite un aprendizaje continuo, flexible, innovador y desarrolla las capacidades para asumir con responsabilidad la toma de decisiones ya que brinda información completa y fluida<sup>39</sup> a través de Internet, en la institución se utiliza el portal pedagógico del Ministerio de Educación a bajo costo que permite aplicar a pequeñas escalas las mismas soluciones y servicios, accesibles a todos los miembros de la institución educativa<sup>40</sup>.

Estos servicios se materializan en una página Web, que informa sobre:

- P.E.I., P.C.C., P.A.T., reglamento interno.
- Normas de Gestión institucional.
- Normas de Gestión pedagógica.
- Técnicas de estudio de las diferentes asignaturas.
- Mecanismos de comunicación por e-mail.
- Actividades deportivas y extracurriculares.
- Acceso a documentos de uso público en la institución.
- Publicaciones de revistas en la Web.
- Capacitación a todos los miembros de la institución.

Hay una predisposición favorable, hacia toda iniciativa dirigida a educar con la Informática<sup>41</sup> en la institución. Para esto se ha diseñado el modelo pedagógico, teniendo en cuenta su aplicación y uso para poder llegar al mediano plazo a su universalización. Para esto el financiamiento, la organización interna y la

---

<sup>39</sup> MILICÚA, V. Tecnologías de la Información en la Educación. Madrid, 1998. p. 190

<sup>40</sup> VIVANCOS, J. Tecnologías de la información en la educación. Madrid, 1998. p. 89

<sup>41</sup> BLANCO, J. Tecnologías de la información en la educación. Madrid, 1998. p.23-25

formación del profesorado lo permiten, asignando responsables, estableciendo horarios de acceso y normas de uso en las aulas de informática.<sup>42</sup>

A los docentes, la Informática les permite obtener información, organizarla y hacer investigación, para brindar a los estudiantes los conocimientos en sus respectivas asignaturas<sup>43</sup>. Esto no implica, que cambien los métodos didácticos, por el contrario las hace más útiles<sup>44</sup>, ya que la Informática no puede ocupar la posición del maestro, porque se debilitaría la interacción entre la comunidad y estudiantes<sup>45</sup>. Cabe señalar que la Informática, con respecto a los contenidos curriculares desde el punto de vista de las capacidades, incide en el desarrollo de la lógica y matemática, por ser un medio interactivo que constantemente demanda soluciones a situaciones concretas y, como todo proceso visual con pautas reiterativas que favorece las capacidades de la memoria<sup>46</sup>.

## **2.2.9.- DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL.**

El constructo cultura institucional ha sido interpretado desde distintos enfoques, siendo sus conceptos no siempre coincidentes puntos de vista útiles para interpretar el significado de este importante concepto en las instituciones educativas. Su influencia, en concordancia con GOMEZ<sup>47</sup>, alcanza tanto a sus dimensiones formales como informales.

El análisis nos permite comprobar que los lineamientos de la cultura institucional, trazados en el P.E.I, buscan el logro de los siguientes objetivos.

---

<sup>42</sup> BLANCO, J. Tecnologías de la información en la educación. Madrid, 1998. p.100

<sup>43</sup> SQUIRES, D y Mc DOUGALL, A. Cómo elegir software educativo. Madrid, 1997 .p. 94 -95

<sup>44</sup> Ob. Cit. 40. p. 56

<sup>45</sup> COSTELAO, A. Tecnologías de la informática en la educación. Madrid, 1998. p. 104

<sup>46</sup> Ob. Cit. 38. p. 69

<sup>47</sup> GOMEZ DACAL, G. Organización escolar general. Madrid, 1996. p. 373

- Definir y desarrollar una línea cultural en la institución.
- Viabilizar proyectos culturales a través de las comisiones de trabajo.
- Definir y desarrollar la línea axiológica cultural en la institución.
- Desarrollar la cultura del trabajo en equipo en la institución.
- Desarrollar y difundir las expresiones culturales en la institución con identidad nacional.

### **2.2.9.1 DESCRIPCIÓN DE LAS EXPRESIONES CULTURALES EN LA INSTITUCIÓN**

Las más importantes que han sido revisadas son:

a) El convencional.

Fue observado el año 2001 en la institución como característica de la función directiva que fomentaba actitudes conservadoras, tradicionales y en las que se ejercía un control burocrático y un formalismo impresionante por parte del director.

b) El dependiente.

Observado el año 2001, el convencionalismo influyo en un control fuertemente jerarquizado, no se impulsó la participación y las decisiones se adoptaron en forma centralizada, algunos docentes hacían únicamente aquello que se les ordenaba y demandaban constantemente ayuda del directivo para tener perfectamente claro lo que tenían que hacer en cada momento y situación.

c) El escaqueante.

Observado el año 2001, característico del director que contó con un pésimo sistema de incentivos (convencional), donde el éxito no se recompensaba y si se sancionaba el fracaso, influyendo en la conducta de los estudiantes, padres de familia y algunos docentes la evasión de responsabilidades (escaqueo).

d) El humanista – animador.

Se observó en la institución educativa el año 2002, cuando el director era participativo y centrado en las personas, y sus integrantes se apoyaban mutuamente, demostrando actitudes constructivas y se mostraban abiertos a la influencia interna y externa.

e) El relacional.

Fue observado el año 2002 en la institución cuando el director, influenciaba en las relaciones interpersonales satisfactorias entre los docentes y valoraban la amistad, la apertura a los demás, el trabajo en equipo y el trato humano y motivador.

f) El aprobador.

Se observó el año 2002 en la institución como influencia del trato humanista del director. Este evitaba los conflictos interpersonales y alcanzaba un clima de convivencia superficialmente agradable, los estudiantes, padres de familia y docentes entendían que debían llegar a procurar la aprobación de los demás y trabajar en equipo.

g) El opositor.

Fue observado el año 2003, a raíz de la influencia humanista del director, se generó la confrontación y el negativismo ya que algunos de los miembros de la institución progresaban en virtud de la crítica negativa y se sentían reforzados cuando presentaban ideas contrarias al de sus colegas.

h) El autoritario.

Fue observado el año 2004 en la institución, en el que los principios rectores eran la jerarquía, la no participación, la recompensa asociada al control que se ejerció sobre los docentes, estudiantes, padres de familia y la obediencia a la directora.

i) El competitivo.

Fue observado el año 2004 en la institución, a raíz de la influencia autoritaria de la directora, se generó en los docentes una competitividad cuyo valor máximo era el de obtener rendimiento superior al del colega, actuando constantemente en un escenario de ganadores – perdedores, y en el que se consolidaba la actitud de que se trabajaba siempre “en contra de....”, en lugar de “conjuntamente con.....”.

j) La cultura de la calidad total.

Se observó el año 2005 en la institución por influencia del director, donde los valores comunes eran la “obra bien hecha”, la persistencia en el trabajo y la recompensa al esfuerzo de sus miembros que ponían énfasis en la calidad de su trabajo y dedicaban el tiempo que sea necesario para mantener los resultados en los niveles máximos.

k) La cultura centrada en el rendimiento.

Fue observada el año 2005 en base a la cultura de la calidad, sus características eran lograr los objetivos institucionales valorando que los docentes y estudiantes alcancen sus propias metas, fijándose objetivos realistas, diseñándose planes consecuentes y su puesta en práctica con entusiasmo y dedicación.

l) El auto-actualizador.

Fue observado el año 2005, en esta se apreció la creatividad y el cumplimiento de las obligaciones laborales, al mismo tiempo la satisfacción de las necesidades personales de docentes, estudiantes y padres ya que se les animó a disfrutar de su trabajo, auto-perfeccionarse y a tomar iniciativas de renovación y cambio.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> GÓMEZ DACAL, G. Organización escolar general. Madrid, 1996. p. 367

## **2.2.10.- DESCRIPCION DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO.**

Partiendo del principio, la gestión eficaz, aumenta el nivel de éxito en la institución educativa, el líder directivo cuya gestión fue el año 2005, contempló en forma integral, los planes respecto a los miembros de la institución, la estructura, las estrategias, y la forma o modelo de gestión que se adoptó dependió del consenso entre los miembros, enmarcado en las normas legales vigentes a diferencia de la gestión de los directores del 2001 al 2004 que no tuvieron en cuenta este principio. Tomando la opinión de GÓMEZ DACAL<sup>49</sup>, el líder directivo, al adoptar este principio, influyo directamente en el cumplimiento de los objetivos del P.E.I.

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

Y de acuerdo con FARRO<sup>50</sup>, el líder directivo, al cumplir este principio, también influyo en el cumplimiento de los siguientes objetivos, trazados en el P.E.I.

- ✓ La creación de ambientes propicios para el trabajo en equipo.
- ✓ El monitoreo de la interacción docente – estudiantes en las aulas.
- ✓ La participación de todos los miembros en la toma de decisiones.
- ✓ La protección de docentes y estudiantes frente a interferencias externas.
- ✓ La participación de los padres de familia en las actividades curriculares y extracurriculares de sus hijos.

---

<sup>49</sup> IBIDEM. p. 533

<sup>50</sup> FARRO, F. Planeamiento estratégico educativo. Lima, 2001. p.59



## 2.2.11 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

La evaluación es una función del líder directivo, tal como lo señala la Ley No 28044 en el Artículo 64°. Esta función es la más relevante, teniendo en cuenta que los resultados del proceso pedagógico, son los aprendizajes, cuantificados en escala vigesimal, estas pueden ser suficientes, útiles, adecuados o sus contrarios y tienen estrecha relación con el proceso de enseñanza - aprendizaje de los contenidos educativos trazados en el currículo, de ahí que su evaluación fue realizada por los directores integralmente tanto los procesos como los resultados<sup>51</sup>

Evaluar el rendimiento académico en una población estudiantil heterogénea, como la del nivel secundario en la institución educativa en estudio, requirió de la interpretación de los diversos enfoques de la evaluación referentes a los siguientes aspectos.

¿Qué se evalúa?

¿Cómo se evalúa?

¿Para que se evalúa?

¿Quién tiene autoridad para evaluar?

¿Cuáles son los estándares para determinar la aprobación de una asignatura?

¿Cómo se da a conocer los resultados de la evaluación?

Para lo cual analizamos los principales enfoques aplicados.

---

<sup>51</sup> FARRO, F. Gerencia de centros educativos. Lima, 1995. p. 206

### **2.2.11.1 ENFOQUE DE EVALUACIÓN CONSTRUCTIVISTA APLICADO EN LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO.**

La evaluación de aprendizajes significativos, basada en concepciones constructivistas de aprendizajes conceptuales, procedimentales y actitudinales, fue aplicado en la institución desde el año 2001 al 2004, cuya técnica de evaluación fue contar con un banco de ítems para cada área, del cuál se extraían los instrumentos, éstos, a su vez, se sometían a un control de calidad cualitativo y cuantitativo para asegurar que contengan básicamente preguntas buenas para medir los aprendizajes, seleccionando preguntas de respuestas cortas, esto lo realizó el equipo de docentes estrategias de cada área, que además fueron los que elaboraron, distribuyeron y corrigieron los instrumentos liderados por el director teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- ✓ Capitalizar el valor instruccional de la evaluación por encima de su función de medición, para así asegurar el desarrollo del currículo por competencias con equidad, evitando las altas tasas de deserción estudiantil.
- ✓ Hacer hincapié en la evaluación de competencias más que en conocimientos abstractos y memorísticos, para beneficiar al estudiante.
- ✓ Utilizar tareas individualizadas en la evaluación del estudiante, complementariamente a los exámenes escritos de corte uniforme, esto, a su vez, permitió un rol más activo de los docentes.
- ✓ Experimentar el enfoque longitudinal al transversal para la evaluación. Es decir, en lugar de tener exámenes con fechas fijas, se calificaban asignaciones que podían realizarse a lo largo del periodo lectivo, con varias entregas parciales y momentos de información de retorno.

Se establecieron estándares progresivos para la aprobación de los cursos, lo cuál quiere decir, que los cursos iniciales fueron más fáciles de aprobar que los más avanzados. No obstante, se exigió una alta calidad del egresado final<sup>52</sup>.

#### **2.2.11.2 ASPECTOS OPERATIVOS DE LA EVALUACIÓN CONSTRUCTIVISTA EN LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO.**

Al analizar notamos que, estuvo dotado de una estructura dual compuesta por.

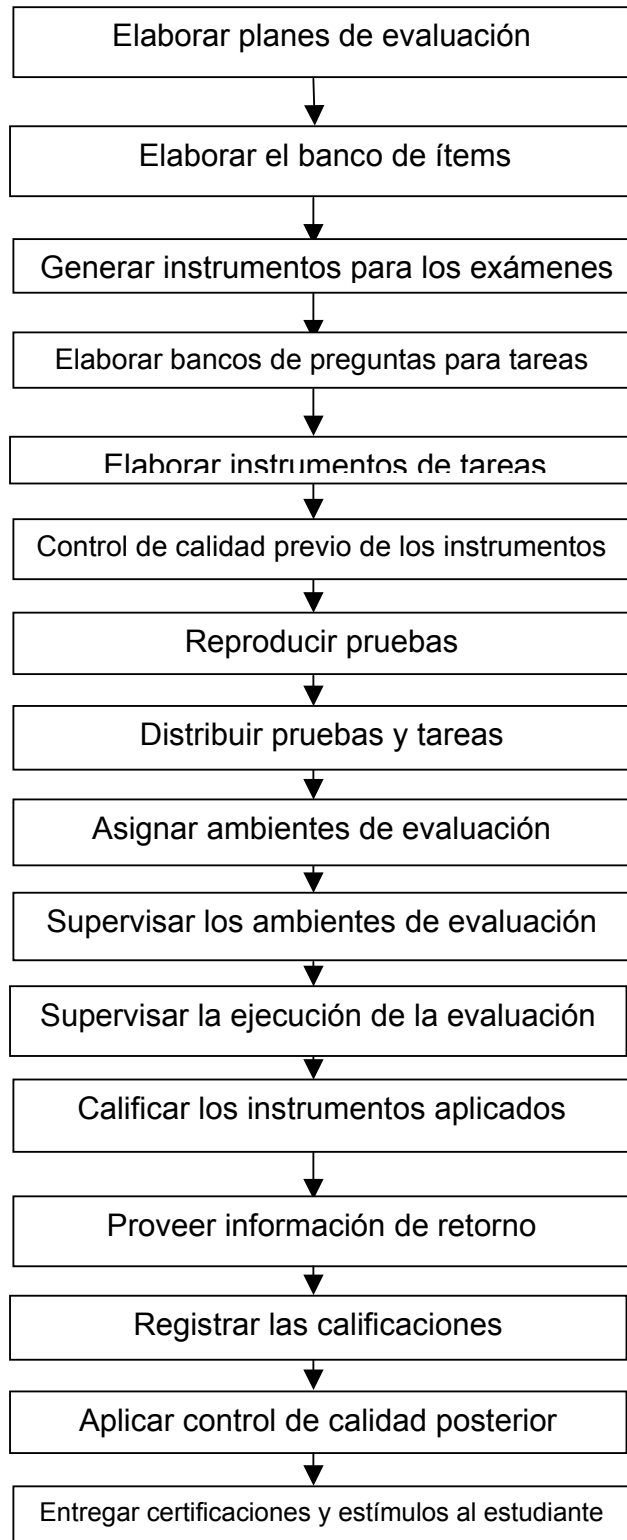
- El sub-sistema de evaluación formativa (s.s.e.f), encargada de dar el apoyo al estudiante durante su proceso de aprendizaje, a cargo de los docentes.
- El sub-sistema de evaluación sumativa (s.s.e.s), encargada de las actividades colectivas supervisadas, como las pruebas escritas, prácticas, asignaciones y proyectos comunes que sirvieron para asegurar la aprobación del estudiante de un determinado grado acorde a la secuencia representada en el siguiente cuadro No 22.

Con respecto a la evaluación constructivista descrita anteriormente, a la luz del análisis de su correcta aplicación debemos dejar constancia de ciertos anacronismos incompatibles con el verdadero sentido de dicha evaluación en lo que respecta a la obtención del promedio de notas bimestrales, encontrando rezagos de la anterior forma de evaluación del currículo por objetivos, esto creemos se debió a la falta de implementación por parte del Ministerio de Educación de los docentes y directivos, ya que en un aprendizaje progresivo no tenía sentido los promedios.

---

<sup>52</sup> CHACON, F. Enfoques sobre evaluación de los aprendizajes. Guadalajara, 1999. p. 28

CUADRO No 22. ESQUEMA DE EVALUACIÓN CONSTRUCTIVISTA.



Tomado de CHACON, F .Enfoques sobre evaluación. México, 1999. p.29

### **2.2.11.3 ENFOQUE DE EVALUACIÓN VALORATIVA APLICADA EN LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO.**

Fue aplicada el año 2005, básicamente este enfoque se centro en el desarrollo de capacidades en el proceso de aprendizaje. La institución avalo los conocimientos previos a través de las formas de interacción docente - alumno, la orientación, tutoración, seguimiento del estudiante y sobre todo, las formas de evaluación. Este enfoque se fundamento en las críticas realizadas en la gestión del líder directivo de turno al sistema tradicional de evaluación, basado en exámenes escritos bimestrales que se caracterizaban por los siguientes aspectos que han sido identificados:

- ✓ corrompían el proceso de Enseñanza - Aprendizaje, al proponer motivaciones externas como la nota (la nota asignada a cada examen, fue como una barrera y representa lo que el estudiante vale), en este sentido, no fue difícil entender en concordancia con la autora Sancho, el porque al estudiante sólo le interesa la nota<sup>53</sup>.
- ✓ Solían carecer de validez, difícilmente servían para lo que realmente se decía que servían y median lo que pretendían medir (exámenes subjetivos).
- ✓ Tenían serios problemas de confiabilidad, un mismo examen podía ser valorado de manera diferente por otros docentes incluso por el mismo si se encontraba en situaciones distintas, disimulado por las pruebas objetivas.
- ✓ Los resultados de los exámenes no reflejaban el conocimiento de los alumnos. A la calidad de sus procesos intelectuales (las pruebas de ejecución estaban muy lejos del conocimiento que pasaba por la mente del que las ejecutaba), los niveles de ejecución, ya sean resultados de las pruebas

---

<sup>53</sup> SANCHO GIL, M. Enfoque sobre evaluación de los aprendizajes. Guadalajara, 1999. p .45

estandarizadas o exámenes no nos decían necesariamente nada sobre el nivel educativo<sup>54</sup>.

- ✓ Dificultaban las innovaciones, condicionando el proceso de aprendizaje (debido al proceso de exámenes, los alumnos no prestaban atención en el momento de recibir las enseñanzas, en cambio retrasaban el aprendizaje hasta llegado el momento de los exámenes)<sup>55</sup>.
- ✓ Solían ser inadecuados para captar distintos tipos de conocimientos, por ejemplo, no todas las asignaciones tenían el mismo nivel de exigencia cognoscitiva. Los exámenes solían poner a prueba aspectos fáciles de calificar, lo cuál llevo a concentrarse en niveles bajos de comprensión, o cuando se introducían elementos de comprensión compleja, parecía que se tendía a equiparar la comprensión de conceptos con la comprensión de términos, tendiendo a superponer la aptitud para recordar definiciones globales de términos con la capacidad para entender su significado.
- ✓ No permitían vislumbrar, cual podría ser el comportamiento del estudiante (ni en lo relativo al uso del conocimiento, ni a las actitudes y valores que implícita o explícitamente transmitía la enseñanza en situaciones de la vida real).

Cabe recordar que en el análisis de este enfoque, el proceso de aprendizaje no siempre es instantáneo, sino que sigue un proceso peculiar en cada estudiante.

Muchas cosas que se aprenden (aunque no sean realizadas en ese momento), tienen su rentabilidad a mediano plazo, en situaciones menos artificiales o cuando el contexto posibilite al estudiante dar sentido a los aprendizajes.

---

<sup>54</sup> HOLT, P.1984.Citado por sancho Gil, m. Enfoques sobre evaluación de los aprendizajes Guadalajara, 1999.p.47

<sup>55</sup> ELLIOT, M .1985. citado por sancho Gil, m en: Enfoques sobre evaluación de los aprendizajes. Guadalajara, 1999.p. 69

#### **2.2.11.4 ASPECTOS OPERATIVOS DE LA EVALUACIÓN VALORATIVA**

El análisis de este sistema de evaluación implementado el año 2005, nos permitió determinar que se baso en la elaboración del documento denominado portafolio por cada estudiante con el fin de ayudar al docente a contextualizar los aprendizajes conceptuales, procedimentales y actitudinales aumentando la implicación del alumnado en su propio aprendizaje, así como ayudándoles a encontrar sentido a sus aprendizajes.

La explicación de las funciones y criterios de evaluación por la modalidad del portafolio, es que la elaboración de conocimientos por cada estudiante, permite al profesor calificar sus trabajos por escrito en el contexto del proceso de aprendizaje como una actividad compleja de elementos interrelacionados.

A su vez el desarrollo del portafolio en concordancia con la opinión del autor Winngginsetal, “hace que el estudiante sienta el aprendizaje como algo propio”<sup>56</sup>.

Un portafolio es un contenedor de documentos que proporciona evidencias del proceso de adquisición de conocimientos que requiere habilidades, competencias, destrezas y capacidades de quien la elabora en un tiempo determinado por la institución educativa.

##### **2.2.11.4.1 CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES DE LA EVALUACIÓN VALORATIVA**

Esta posee:

- ✓ Redacción de las capacidades a lograr.- Es redactada por los docentes.

---

<sup>56</sup> WINNGGINSETAL, P. Citado por SANCHO, M. Enfoques sobre evaluación del aprendizaje, 1999.P 50

- ✓ Integración.- Son las evidencias recopiladas por los estudiantes al sistematizar sus conocimientos.
- ✓ Multifacético.- Es la posibilidad de evaluar una variedad de conocimientos específicos en base a las capacidades a lograr por los estudiantes.
- ✓ Captan el crecimiento y cambios del alumno tanto a nivel de aprendizajes conceptuales, procedimentales y actitudinales, a través del portafolio éstas se evidencian ya que contienen una auto selección de trabajos del estudiante en diferentes momentos, que es más que sólo una muestra de su mejor producción como tal.
- ✓ Es propiedad del estudiante, propio de sus reflexiones y es una forma poderosa de integración de la teoría con la práctica y la acción. Cada portafolio es una creación única, porque cada estudiante determina, qué evidencias incluir y realiza una auto evaluación como parte de su aprendizaje integral.

#### **2.2.11.4.2 COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN VALORATIVA**

La evaluación valorativa está compuesta de:

- ✓ Las evidencias halladas en las investigaciones de los estudiantes.
- ✓ Los artefactos (banco de datos, trabajos de diferentes asignaturas).
- ✓ Las producciones conceptuales y procedimentales (proyectos).
- ✓ Los atestados (informes por escrito de sus investigaciones)
- ✓ Las reproducciones a publicar (revistas, investigaciones monográficas).
- ✓ La explicitación de los objetivos de sus investigaciones (validaciones).
- ✓ Las reflexiones escritas (recomendaciones de sus investigaciones).
- ✓ Los encabezamientos de sus trabajos de investigación (fundamentación).



#### **2.2.11.4.3 CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN VALORATIVA**

a) Criterio cuantitativo.- Es realizado por el docente, quien evalúa lo siguiente:

- ❖ Si tiene objetivos y reflexiones explícitas el trabajo del alumno
- ❖ Si cada documento tiene un encabezamiento que le dé sentido

b) Criterio cualitativo.- Es realizado por el docente quien valora lo siguiente:

- ❖ Hasta qué punto el estudiante ha logrado las capacidades estipuladas
- ❖ Qué ha aprendido el estudiante
- ❖ Es suficiente o tiene que profundizar algún aspecto
- ❖ Qué calificación le corresponde en función del baremo establecido por la institución educativa.

#### **2.2.11.4.4 ESTRATÉGIAS DE LA EVALUACIÓN VALORATIVA**

Se ha verificado el año 2005, la aplicación de las siguientes estrategias

- Selección, articulación y evaluación periódica de los contenidos curriculares del programa anual y de corto alcance, indicando el tipo de concepción educativa de quienes lo elaboraron y que da pie a su evaluación.
- Adaptación del currículo a las características específicas del profesorado (espacio, ambiente, expresiones culturales), al igual que de los estudiantes.
- El método personal que le imprime el docente a las actividades formativas y a la interacción valorativa de los alumnos, así como a la evaluación de los mismos, tenía que estar estipulado en el P.E.I.
- La vivenciación efectiva, social e intelectual del alumno expuesto al programa curricular por capacidades, fue medido preguntándole si le gusto o no el programa e investigando el porqué, ésta fue la clave en la configuración de la evaluación para determinar el baremo en la institución.

Recordemos que la evaluación, es una de las tareas más genuinas del proceso enseñanza - aprendizaje formativo que implica muchos factores desde los más personales, afectivos y emotivos a los más políticos, económicos y sociales.

No existen modelos de evaluación exportables de forma mecanicista a las diferentes situaciones reales del proceso E-A, ésta sólo es posible desde el marco de las finalidades estipuladas en el P.E.I (proyecto educativo institucional)<sup>57</sup>.

En conclusión, la evaluación del rendimiento académico, en concordancia con el autor Bartolomé, “esta puede constituir un punto de partida de reflexión permanente y de investigación sobre la calidad del servicio educativo brindado por las instituciones educativas, en el actual contexto de globalización de las expectativas y competitividad en la nueva sociedad del conocimiento<sup>58</sup>”.

---

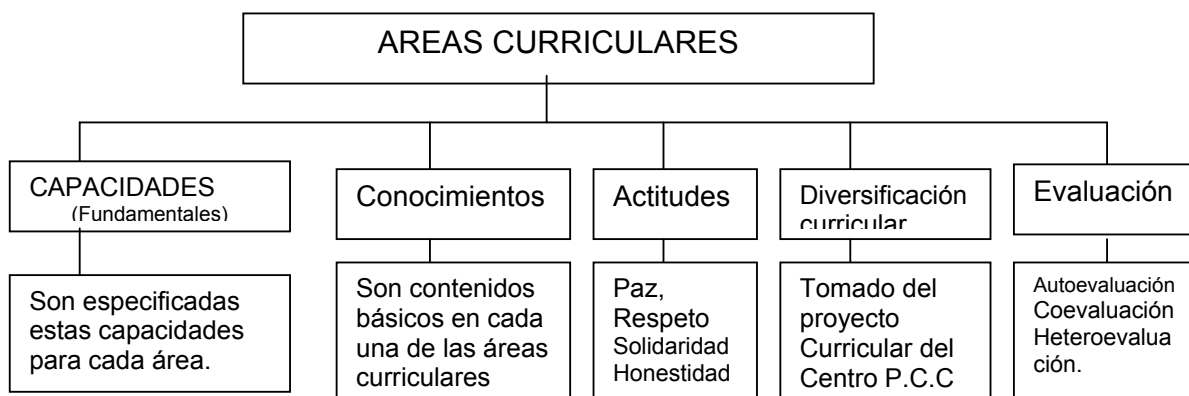
<sup>57</sup> SANCHO GIL, M. Enfoque sobre evaluación de los aprendizajes. Guadalajara, 1999. p. 63

<sup>58</sup> BARTOLOMÉ, Antonio. Nuevas tecnologías en el aula. Barcelona, 2000.p. 66

## 2.2.12 DESCRIPCIÓN DEL CURRÍCULO

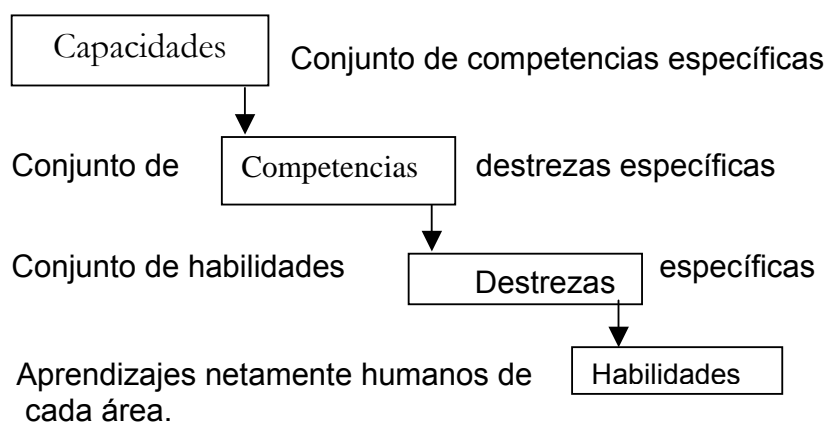
En la institución en estudio, desde el año 2005 se trabajó con el currículo estructurado para desarrollar capacidades a través de las diferentes áreas. Funcionalmente este diseño curricular permitirá a los estudiantes la posibilidad de insertarse en el mundo laboral y niveles superiores de estudio con mejores posibilidades. El currículo por capacidades es un programa orientado al desarrollo de competencias, destrezas y habilidades netamente humanas que posibilitan una adecuada relación entre la formación científica y técnica. Cabe mencionar que desde el año 2001 al 2004, se experimentó este currículo con múltiples variaciones, inicialmente se denominó currículo por competencias que finalmente llegó a aplicarse el 2005, ver figura N° 26 y 27.

Figura No 26 ESTRUCTURA CURRICULAR POR CAPACIDADES.



Tomado del proyecto curricular de la institución en estudio. Lima, 2004. p.90

FIGURA N° 27 ESTRUCTURA DE LAS CAPACIDADES CURRICULARES



Tomado del proyecto curricular de la institución en estudio. Lima, 2004. p. 99

### 2.2.12.1 INDICADORES DEL CURRÍCULO

Los indicadores más significativos del currículo aplicado en las aulas de la cohorte educativa 2001 - 2005 son los siguientes:

- Forma de realizar la programación.
- Aplicación de la programación.
- Capacidades programadas con claridad, coherencia y secuencialidad.
- Desarrollo cognitivo, social, afectivo y de comunicación con los estudiantes.
- Contenidos coherentes y organizados en la diversificación curricular.
- Relación interdisciplinaria entre las diferentes áreas (ejes transversales)
- Programación de actividades diferenciadas en equipo e individualmente.
- Estrategias de enseñanza usadas en el desarrollo de los contenidos.
- Recursos didácticos previstos.
- Criterios, procedimientos y técnicas de evaluación.
- Criterios y procedimientos de recuperación, diseñadas a las características del estudiante.

### 2.2.13 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

El proceso de aprendizaje y enseñanza, en concordancia con FARRO<sup>59</sup>, “es el desarrollo funcional, eficiente y eficaz de los contenidos curriculares por los estudiantes, padres de familia y especialmente los docentes en cada área, con el fin de elevar el rendimiento académico promedio de los alumnos de la institución, asumiendo algunas corrientes o enfoques pedagógicos, metodológicos y didácticos previamente establecidos”.

Teniendo en cuenta que el líder directivo, influye en la elección de dicho enfoque, en la Institución en estudio, han prevalecido los siguientes:

- El año 2001, en las diferentes asignaturas de la institución, influía la corriente psicopedagógica constructivista, que en concordancia con el autor LOWY en esta su primera fase, “incidía en el memorismo para el aprendizaje de los estudiantes y se evaluaba a través de pruebas escritas de criterio bimestralmente”<sup>60</sup>.
- El año 2002, se incidió en el razonamiento de los estudiantes y bajo el enfoque constructivista se introdujo a través de la curricula por competencias, y el autor LÓPEZ sugería para esta fase “una secuencia ordenada de contenidos”<sup>61</sup>, pero la forma de evaluación se mantuvo igual a la anterior.
- El año 2003, en esta fase del enfoque constructivista se incidió en el aprendizaje significativo de los estudiantes, de manera que, a partir de ellas, podían construir sus propios conocimientos, esta innovación en concordancia

---

<sup>59</sup> FARRO, F. Gerencia de centros educativos. Lima, 1995. p.15

<sup>60</sup> LOWY, E. Tecnologías de la información en la educación. Madrid, 1998.p.182

<sup>61</sup> LOPEZ, A. Tecnologías de la información en la educación. Madrid, 1998. p. 120

con el autor VERDE<sup>62</sup>, “incidió en el análisis de fenómenos naturales en el área de ciencia, tecnología y ambiente C.T.A”, manteniéndose la organización del currículo por competencias así como la forma de evaluación.

- El año 2004 en las diferentes áreas de la institución, se empleó el enfoque constructivista que en esta fase incidió en las tareas individualizadas para evaluar al estudiante y superficialmente se prefirió el enfoque evaluativo longitudinal al transversal, es decir en lugar de tomar exámenes escritos con fechas fijas se calificaban asignaciones que podían realizarse a lo largo de un bimestre, la organización del currículo, era por competencias y la innovación mas importante en concordancia con el autor Bishop fue que “los contenidos estuvieron en permanente revisión o actualización”<sup>63</sup>.
- El año 2005 en las diferentes áreas de la institución influyo el enfoque didáctico globalizador, consistió en la planificación de escenarios familiares al estudiante propios de su comunidad, e incidió en el discernimiento repentino a partir de situaciones experienciales y conjeturales en dichos escenarios, y el descubrimiento de aquello que él deseaba aprender plasmado en el portafolio de cada estudiante, que fue un instrumento de evaluación innovado de las asignaciones administradas el año anterior, y teniendo en cuenta la opinión de Chatterton, gestor de esta forma de evaluación, “esta no se realiza mediante la transmisión de conocimientos”<sup>64</sup>, el currículo se organizó, por capacidades, en unidades didácticas que tenían sentido para el estudiante, en función a su estilo y ritmo de aprendizaje. Su evaluación se promedió en escala vigesimal.

---

<sup>62</sup> VERDE, J. Tecnologías de la información en la educación. Madrid, 1998. p.208

<sup>63</sup> BISHOP, P. Citado por SQUIRES, D. ¿Cómo elegir software educativo?, Madrid, 1997. p. 91

<sup>64</sup> CHATTERTON, J. citado por SQUIRES, D. ¿Cómo elegir software educativo?, Madrid, 1997. p.89

## 2.2.14 DESCRIPCIÓN DE LOS TIPOS DE CLIMA EN LAS AULAS

El clima es considerado como una función de la interacción entre los objetivos particulares de los miembros y los objetivos institucionales, en opinión del autor Owens, “el clima depende de la expresión cultural institucional, y es producto de las exigencias a cada uno de ellos”<sup>65</sup>.

A continuación, analizamos, los tipos de clima más significativos en las aulas de la institución en estudio.

### a) Clima paternalista.

Las características de este clima, observado el 2001 fueron las siguientes:

- Énfasis en el rendimiento regular.
- Despreocupación alta.
- Obstrucción elevada.
- Intimidad débil.
- Espíritu débil.
- Empuje regular.
- Reserva débil.
- Consideración débil.

### Descripción conductual del clima paternalista.

El docente fue poco reservado y resultó entrometido, quería saber hasta el más mínimo detalle, subrayaba continuamente lo que se debía hacer pretestando el cumplimiento de las capacidades aunque el rendimiento fue regular debido a la disconformidad escaqueo, de hecho, parecía que nada llegaba a término, fijó

---

<sup>65</sup> OWENS, R La escuela como organización. Madrid, 1976. p. 250

personalmente los programas y cambios en las clases de tipo metodológico y didáctico<sup>66</sup>.

b) Clima autónomo.

Las características de este clima observado el año 2002, fueron las siguientes:

- Espíritu elevado.
- Intimidad alta.
- Despreocupación débil.
- Obstrucción débil.
- Reserva marcada.
- Énfasis en el rendimiento regular.
- Consideración regular.
- Empuje regular.

Descripción conductual del clima autónomo.

El docente dio a los estudiantes, gradualmente, libertad para promover sus propias estructuras de interacción y encontrar los medios dentro de ella para satisfacer sus necesidades de aprendizaje (espíritu elevado e intimidad alta). Al profesor le fue posible en este clima, lograr sus objetivos personales, rápida y fácilmente (despreocupación débil), trabajaron a gusto todos juntos y se cumplieron moderadamente las competencias del proceso de enseñanza – aprendizaje.

c) Clima familiar.

Las características de este clima observado el año 2003 fueron las siguientes:

- Despreocupación alta.
- Obstrucción débil.

---

<sup>66</sup> OWENS, R La escuela como organización. Madrid, 1976. p. 268



- Intimidad alta.
- Espíritu regular.
- Consideración alta.
- Reserva débil.
- Énfasis en el rendimiento regular.
- Empuje regular.

Descripción conductual del clima familiar.

El docente y los estudiantes mostraron comportamientos amistosos, la satisfacción de las necesidades sociales figuró en muy alto nivel y se hizo poco o nada para dirigir o controlar las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje hacia la consecución de las competencias trazadas<sup>67</sup>.

d) Clima controlado.

Las características de este clima observado el año 2004 fueron las siguientes:

- Espíritu elevado.
- Despreocupación débil.
- Énfasis en el rendimiento regular.
- Consideración débil.
- Empuje elevado.
- Reserva regular.
- Obstrucción elevada.
- Intimidad débil.

---

<sup>67</sup>OWENS, R La escuela como organización. Madrid, 1976. p. 267

### Descripción conductual del clima controlado.

El docente, presionaba a los estudiantes hacia el logro de las competencias del proceso de enseñanza aprendizaje a expensas de la satisfacción de las necesidades sociales, todos trabajan duro sin tiempo para expansiones amistosas con los demás y sin apartarse de los controles y directivas establecidas en detrimento de la socialización del alumno que trajo como consecuencia un rendimiento promedio bajo.

### e) Clima abierto.

Las características de este clima observado el año 2005, fueron las siguientes:

- Espíritu elevado.
- Despreocupación débil.
- consideración elevada.
- Obstrucción débil.
- Intimidad regular.
- Reserva regular.
- Énfasis en el rendimiento alto.

### Descripción conductual del clima abierto.

La conducta del docente representaba la adecuada integración de su propia personalidad y del rol que debía desempeñar como tal. En este sentido es importante la opinión del autor Owens<sup>68</sup>. “la conducta del docente se considera como genuina no solamente porque da el ejemplo trabajando con dedicación (empuje), sino que dependiendo de las circunstancias, o bien critica la conducta de los alumnos o hace todo lo posible por ayudarlos”.

---

<sup>68</sup> OWENS, R La escuela como organización. Madrid, 1976. p .263

### **2.2.14.1 INDICADORES DEL CLIMA EN LAS AULAS**

De acuerdo con los autores STEINHOFF y STERN, los indicadores de mayor influencia en el clima del aula, se dieron en tres categorías.

#### a) A nivel de docentes.

- Normas de convivencia.
- Relación entre docentes.
- Modificación de las inconductas detectadas.
- Creación de los ambientes de aprendizaje.

#### b) A nivel de padres de familia.

- Normas de convivencia.
- Resolución de problemas de convivencia (escuela de padres).
- Relación entre profesores y alumnos.
- Relación entre padres de familia y docentes.
- Nivel de conflictividad.

#### c) A nivel de estudiantes.

- Existencia de normas razonables de convivencia.
- Disciplina.
- Resolución de problemas de convivencia.
- Discriminación.
- Relaciones entre estudiantes y profesores.
- Relaciones interpersonales.
- Expectativas con respecto a la asistencia al colegio.

## **2.2.15 ANÁLISIS DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO.**

La participación, se define como un proceso activo y continuo de sus miembros integrantes y se dio en los tres niveles siguientes:

### a) Participación en la información.

Determinado por el grado de acceso a la información de dominio público, de los documentos de la institución por parte de los miembros de la institución.

### b) Participación como consulta.

Se dio a través de la comunicación permanente entre el líder directivo y los miembros de la institución educativa en general.

### c) Participación en la toma de decisiones.

Se dio por el grado de acceso a la toma de decisiones, sobre el destino institucional por parte de sus miembros integrantes, a través de sus órganos representativos.

### **2.2.15.1 INDICADORES DEL GRADO DE PARTICIPACIÓN**

El grado de participación, fue una forma de mejorar el clima del aula, ya que influyó en las funciones y actividades cotidianas, para ello se debía mantener bien informados a todos acerca del proceso y resultados esperados de la participación en la vida institucional para implicarse plenamente en su planificación, puesta en práctica y mejora continua liderados por el director para lograr la eficacia en el proceso de enseñanza y aprendizaje, de acuerdo a los siguientes indicadores:

- Canales abiertos de participación que ofrece la institución a sus miembros.
- Participación activa de sus miembros en la vida institucional.
- Canales abiertos de recepción de opiniones de los miembros de la institución.
- Acceso que brinda la dirección a sus miembros en la toma de decisiones.
- Nivel de aceptación en la organización institucional por parte de sus miembros

## **2.2.16 ANÁLISIS DE LA ORIENTACIÓN AYUDA, ACTITUDES Y EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES EN LA INSTITUCIÓN.**

La finalidad que se persigue con la orientación y ayuda, teniendo en cuenta las actitudes y expectativas de los estudiantes, es el establecimiento de las relaciones interpersonales positivas en el aula, para poder mantener y desarrollar una comprensión mutua cada vez mayor de ellos que coadyuve a lograr la eficacia en el proceso y resultados de la Enseñanza – Aprendizaje. La importancia que tienen las categorías relativas a la orientación y ayuda mutua entre las familias y la institución, ha sido subrayada sobre todo desde que COLEMAN<sup>69</sup>, publicó un informe sobre educación y equidad, donde señalaba que, “La institución educativa, muestra tener un impacto limitado sobre el aprendizaje discente y el rendimiento académico promedio si se valora con independencia de la repercusión que le corresponde al contexto sociofamiliar y cultural de ellos”. Estas limitaciones, propias de los factores escolares en el rendimiento académico tienen que ver directamente con el estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz en la institución.

---

<sup>69</sup> COLEMAN, D. Equality of Educational opportunity. New York. 1966. p. 158

### **2.2.16.1 INDICADORES DE LA ORIENTACIÓN Y AYUDA A LOS ESTUDIANTES**

Los indicadores considerados en los alumnos fueron los siguientes:

- Número de programas de orientación permanente al estudiante.
- Número de atención del servicio de psicología al estudiante.
- Nivel de conservación de la institución educativa.
- Nivel de cobertura del plan de acción tutorial.
- Número de programas de acción para mejorar el rendimiento.
- Número de instrumentos y materiales didácticos adecuados.
- Número de estudiantes que requieren ayuda de nivelación académica.
- Nivel de información detallada de cada familia.

### **2.2.16.2 INDICADORES DE LAS ACTITUDES Y EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES**

Los indicadores considerados en los alumnos fueron los siguientes:

- Nivel de aceptación de los docentes por parte de los alumnos.
- Nivel de conflicto entre docentes y estudiantes respecto al rendimiento.
- Número de estudiantes con problemas de autoestima.
- Nivel de información académica al estudiante.
- Nivel de información académica a los Padres de familia.
- Nivel de interés del docente por los estudiantes.
- Número de proyectos de vida personal elaborados por los estudiantes.

## 2.2.17 ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LA INSTITUCIÓN

La convivencia de los miembros de una institución según el autor Locke “está asociado a una de las actitudes o estados de ánimo que ha concitado el mayor interés para su estudio en las organizaciones o instituciones, desde el punto de vista científico”<sup>70</sup>.

Randy McNally<sup>71</sup> define la satisfacción de los miembros de la institución educativa como. “El sentimiento placentero o estado emocional positivo, que resulta de la valoración del propio trabajo o de las experiencias laborales y académicas”.

La satisfacción es una actitud relativamente estable que se caracteriza por ser:

- Aprendida a través de la experiencia laboral.
- Es socialmente construida.
- Es el resultado del proceso cognitivo de formación e información.

El interés por el estudio de esta variable es tan antiguo como la propia ciencia de la organización, siendo hitos importantes en la documentación los trabajos de ROETHLISBERGER y DICKSON<sup>72</sup>, quienes afirman que “Esta actitud tiene efectos significativos entre los miembros integrantes de la institución”.

En la investigación, esta variable fue medida en los padres de familia y en los estudiantes, por ser ellos los directos beneficiarios del servicio educativo brindado por la institución, y por estar en concordancia con los criterios de la teoría bipolar de la satisfacción laboral señalada por el autor HERTZBERG<sup>73</sup>.

---

<sup>70</sup> LOCKE, E. Las causas de la satisfacción laboral. Chicago, 1976. p. 1300

<sup>71</sup> McNALLY, R. La variable satisfacción en las instituciones educativas. Washington, 1990. p. 333

<sup>72</sup> ROETHLISBERGER, R y DICKSON, T. ¿Cómo medir la satisfacción escolar? New York, 1996. p.99

<sup>73</sup> HERTZBERG, A. Motivación laboral. Chicago, 1966. p. 620

### **2.2.17.1 INDICADORES DEL GRADO DE SATISFACCIÓN**

Estos indicadores, fueron medidos a través de los padres de familia y estudiantes:

- Las actividades curriculares.
- El interés por las clases.
- Las tareas para la casa.
- El educar para la vida.
- Disponibilidad del material didáctico.
- Actividades extra curriculares.
- Resultados de la evaluación.
- Instrumentos de evaluación.
- Número de horas de clases.
- Proceso de enseñanza significativo.
- Actividades culturales.
- Medios, materiales didácticos y desempeño del docente.

### **2.2.18 ANÁLISIS DE LA VARIABLE RENDIMIENTO ACADÉMICO**

El estudio realizado sobre el rendimiento académico, como resultado del proceso de enseñanza – aprendizaje, nos ha permitido seleccionar las concepciones más significativas acerca del tema, y en la institución hemos constatado las siguientes:

a) Concepto de rendimiento basado en la voluntad (voluntarismo).

El rendimiento académico esta centrado en el estudiante. Y se pensaba el año 2002 que, el rendimiento académico era el producto de la buena o mala voluntad<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> KCZYNSKA, M. El rendimiento académico. Madrid, 1963. p. 25.



b) Concepto de rendimiento basado en la capacidad.

El rendimiento académico, es la relación existente entre el trabajo realizado por el docente y la perfección moral e intelectual alcanzada por los estudiantes<sup>75</sup>. Se pensaba el año 2004 que, el rendimiento académico, era el resultado del mundo complejo del alumno, donde intervenían sus aptitudes, actitudes, personalidad, relaciones interpersonales, su estado físico y anímico, la situación circundante que enfrentaba y sobre todo la motivación que lo guiaba.

c) Concepto de rendimiento en el sentido de utilidad y producto.

El rendimiento académico en concordancia con el autor Marcos, “ es considerado como la utilidad o provecho de todas las actividades tanto formativas como informativas, instructivas o las simplemente nocionales”<sup>76</sup>. En este sentido, podíamos escuchar el año 2005 en concordancia con el autor Pacheco, “que el rendimiento académico, era producto del proceso de aprendizaje y la utilidad era el valor de dicho producto proyectada hacia actividades futuras bajo el supuesto adquisición de conocimientos para.....”<sup>77</sup>.

### **2.2.18.1 CARACTERÍSTICAS DEL RENDIMIENTO ACADÉMICO EN ESTUDIO**

Fueron tres las características más significativas observadas en los estudiantes:

a) El criterio escolástico de normalidad.

Se expreso sumariamente de la siguiente forma:

Se consideraba normal el año 2002 al estudiante que cumplía con sus deberes, que asimilaba o aprovechaba suficientemente la enseñanza, que no repetía el grado, que no molestaba en clase ni perturba el orden.

---

<sup>75</sup> SECADA, F. Factores de la personalidad y el rendimiento académico. Madrid, 1972. p. 112

<sup>76</sup> MARCOS, P. El rendimiento del trabajo escolar. Madrid, 1971. p. 73

<sup>77</sup> PACHECO, J. El rendimiento académico del estudiante. Madrid, 1971. p.96

b) El criterio social o relativo a las relaciones del estudiante con sus compañeros.

El año 2004, se consideraba las exigencias anteriores y algunas más que sostenían que, era normal aquel estudiante que además de comportarse de manera satisfactoria en el aula, aprovechaba la enseñanza, participaba activamente en la clase, tenía amigos y se entendía con sus compañeros, jugaba y comprendía las reglas del juego acatándolas, era honesto, tenía modales correctos con todos. Todo lo mencionado significó, en suma, el cumplimiento de las leyes y normas estudiantiles, así como la participación activa en la vida común.

c) Criterio psicobiológico relativo al funcionamiento psicossomático del estudiante.

Este criterio observado el año 2005, contenía otros elementos, tras los cuales implícita o explícitamente, advertimos la presencia del juicio sobre la salud, el desarrollo y la armonía psicossomática del estudiante. En este sentido, se consideraba normal al estudiante que amén de tener una actuación escolar y social aceptable, gozaba, en general, de buena salud, era alegre y activo, afrontaba las dificultades sin pretender eludirlas y no empleaba subterfugios para evitarlos, tendía a superar enfermedades cuando éstas se presentaban, tenía iniciativa pero también era capaz de ajustarse a las exigencias de la realidad, no era total o excesivamente dependiente del cuidado o la atención de los padres y maestros, si sufría, en contraste se reponía y respondía en forma constructiva a los estímulos adecuados, tenía afecto a sus compañeros y maestros, sabía repeler inteligentemente una agresión si era víctima de ella.

Estos tres criterios de “normalidad”, no se excluyen mutuamente.

En rigor, el tercero involucra las dos primeras, en efecto, un estudiante que goza de buena salud y armonía en su funcionamiento psicosomático, se adapta y cumple con las exigencias de la institución educativa y de la sociedad para la vida en común.

Salud implica desarrollo intelectual normal, por un lado, la maduración afectiva y actitudes normales, por otro lado.

El primero, en parte, condiciona el rendimiento académico y por lo tanto, el juicio “escolástico” observado el año 2001 al 2003 sobre el estudiante era negativo.

En suma, las tres características constituyen la personalidad total del estudiante, cuya expresión es la conducta en todas sus facetas.

En el aspecto afectivo, el proceso de maduración, significa siempre, lenta salida del egocentrismo que caracteriza las etapas iniciales de la vida psíquica del estudiante y su progresión constante hacia el establecimiento de relaciones sociales (en escala círculo) cada vez mayores, a través de fases y experiencias, a veces dolorosas como consecuencias de la evolución del primitivo mundo de inciertos contornos.

Es así cómo nace la personalidad autónoma, con todas sus implicancias de orden social que esta expresión contiene.

## 2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Actitudes y expectativas.**- Expresa la relación profesor – alumno producto de sus aprendizajes actitudinales positivos respecto a sus vidas, sus capacidades y que repercute en altos logros académicos, o negativos con bajo rendimiento académico<sup>78</sup>.
- **Clima del aula.**- Es la interacción entre docentes, estudiantes y padres de familia, con el fin de elevar el rendimiento académico; dichos vínculos producen pertinencia e identidad para enfrentar y solucionar desafíos que puedan afectarlos a través de normas de convivencia en el aula, y desarrollando entre sus miembros un ambiente de confianza<sup>79</sup>.
- **Currículo.**- Son los contenidos y perfiles organizados por ejes temáticos interdisciplinariamente en áreas, cuyo desarrollo es el proceso de enseñanza aprendizaje, que permite al estudiante formarse como persona, propiciando su criticidad, creatividad y libre interacción como miembro de la comunidad educativa, donde practica la integración, solidaridad y responsabilidad<sup>80</sup>
- **Enseñanza – aprendizaje.**- Es el desarrollo funcional, eficiente y eficaz del currículo por los padres de familia, estudiantes y especialmente los docentes, con el fin de elevar el rendimiento académico<sup>81</sup>.
- **Estilo.**- Son las diferentes conductas que manifiesta el directivo en ejercicio de su poder, para integrar intereses comunes y lograr objetivos institucionales<sup>82</sup>.

---

<sup>78</sup> CARDEMIL, C. Calidad Educativa, Lima, 1991. p. 121

<sup>79</sup> SECADA, F. Factores de la personalidad y el rendimiento académico. Madrid, 1972. p. 112

<sup>80</sup> BARRIGA, C. El currículo y sus finalidades. Lima, 2002, p. 14

<sup>81</sup> FARRO, F. Gerencia de centros educativos. Lima, 1995. p. 15

<sup>82</sup> ALVARADO, O. Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003, p.50

- **Función de planificación:** Es la funcionalidad, eficiente y eficaz del líder directivo, permitiendo un ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a ejecutar, asignando adecuadamente los recursos existentes, permanentemente, en la institución<sup>83</sup>.
- **Función de organización:** Permite al líder directivo determinar las actividades a cumplir por cada miembro de la institución educativa para actualizar, constantemente, el programa curricular y su aplicación en las aulas<sup>84</sup>.
- **Función de información:** tiene gran influencia en la institución educativa, ya que permite al líder directivo llegar a cada uno de sus miembros en forma fluida
- **Función desarrolladora de la cultura institucional:** Está ligada a la eficiencia, eficacia y funcionalidad del líder directivo, al permitirle adaptar y desarrollar su estilo en la institución educativa.
- **Función de gestión:** Incide en la eficacia del líder directivo en la institución.
- **Función de evaluación:** Incide en la funcionalidad, eficiencia y eficacia del líder directivo, al permitirle el control del proceso y resultados de E – A en la institución.
- **Gestión eficaz.-** Actos que han producido un cambio y que ha resuelto a su vez un problema.
- **Grado de satisfacción.-** Es la expresión de los docentes, padres de familia y estudiantes, medido con el fin de, garantizar a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad en la Institución<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup> FARRO, F. Gerencia de centros educativos. Lima, 1995. p. 55

<sup>84</sup> ALVARADO, O. Gestión educativa: Enfoques y procesos. Lima, 1999. p. 64

<sup>85</sup> FARRO, F. Educación y calidad total. Lima, 2001. p. 69

- **Liderazgo directivo.**- Es el arte y ciencia para guiar a los miembros de la institución educativa, al logro sostenido de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y especialmente del rendimiento académico, cumpliendo funciones establecidas en la institución<sup>86</sup>.
- **Orientación tutorial.**- Es la relación entre docentes y estudiantes, en la que se brinda servicios profesionales informativos en la institución<sup>87</sup>.
- **Organización del aula.**- Consiste en crear un ambiente que favorezca el equilibrio personal de los estudiantes y docentes, de modo que estimule los aprendizajes, con el uso de medios y materiales didácticos<sup>88</sup>.
- **Participación.**- Es el grado de interacción de los miembros, sujetos a las normas y estilo de liderazgo en la institución.
- **Pertinencia de procedimientos.**- Es la selección de los contenidos y metodologías del docente que generan expectativas positivas, que facilitan la medición de las capacidades adquiridas por los estudiantes en su aprendizaje.
- **Rendimiento académico.**- Es el resultado del trabajo realizado por el estudiante en su proceso de aprendizaje evaluado por el docente en el aula. Un estudiante que goza de buena salud y armonía en su funcionamiento psicosomático o que recibe ayuda en este sentido, se adapta y cumple con las exigencias. Salud implica desarrollo intelectual normal por un lado, maduración afectiva y actitudes normales por otro lado<sup>89</sup>. Esta es una responsabilidad de toda institución donde laboren profesionales de la educación.

---

<sup>86</sup> IBAÑEZ, M. Calidad total. Lima, 1996.p.101/ ALVARADO,O.Gerencia y marketing.Lima,03.p.49

<sup>87</sup> SECADA, F. Factores de la personalidad y el rendimiento académico. Madrid, 1972. p. 112

<sup>88</sup> PLANCAD. Lima, 2000. p. 82

<sup>89</sup> DICCIONARIO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. 1999. P. 369

## CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO METODOLOGICO

Cabe señalar que los factores estipulados al operacionalizar las variables, cobran relevancia al comprobarse las hipótesis planteadas, ya que de esta forma controlamos la relación entre variables por la imposibilidad de su manipulación y aleatorización al tratarse de una 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<sup>90</sup>. y Hernández<sup>91</sup>.

En la prueba de hipótesis, los estadísticos la Moda, el Promedio y la prueba de Kruskall Wallis, nos permiten determinar la relación entre variables.

Nuestro diseño se basa en el modelo de dirección eficaz centrado en comprobar la influencia de las variables independientes **Estilo directivo, Liderazgo estratégico** de los tres directores usando los instrumentos N° 01 y 02, para luego ser tratados con los estadísticos, la moda y el promedio, así como la **Gestión eficaz** calificada por los estudiantes, padres de familia y docentes durante los distintos periodos de los tres directores usando los instrumentos N° 03, 04 y 05 respectivamente en la que aplicamos el estadístico basado en la prueba de Kruskall Wallis, siendo el primero el año 2002, la segunda el 2004 y el tercero el 2005. En la variable dependiente **Rendimiento académico promedio** de los estudiantes del nivel secundaria de menores mixto de la cohorte 2001 al 2005, comprendidos en la franja etárea 11 a 16 años, usamos el instrumento

---

<sup>90</sup> KERLINGER, Fred. Investigación del comportamiento. México, 2002. p. 512

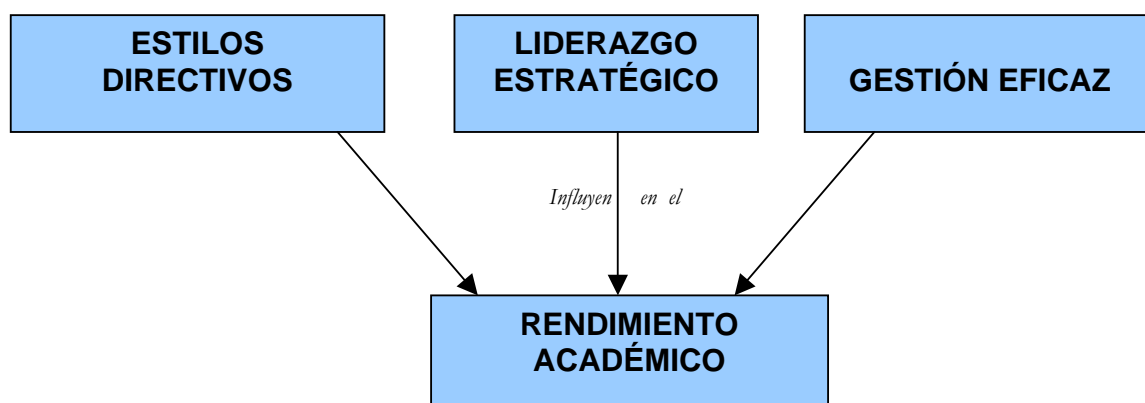
<sup>91</sup> HERNANDEZ, R. FERNANDEZ, C. BAPTISTA, P. Metodología de la investigación. México, 2003 P. 21 y 283.

N° 06 en quienes calculamos los promedios por secciones, descartando a los alumnos que lamentablemente no permanecieron los cinco años.

La investigación oscila entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo, vinculando datos cualitativos y cuantitativos que corresponden a las características del problema en estudio y la naturaleza de los objetivos que se desean alcanzar, representado en el modelo mixto de la figura N° 31.

Si lo que se quiere es aclarar una situación problemática que afectaba a la institución educativa “Inmaculada Concepción”, y que también, podría estar afectando a otros a nivel nacional e internacional, que en posteriores investigaciones se puedan realizar, donde el presente trabajo puede ser tomado como antecedente, ya que en el se analiza la influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de los tres directores del periodo 2001 al 2005 en el rendimiento promedio de los estudiantes.

FIGURA No 31. MODELO DE DIRECCIÓN APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN



Tomado de: GÓMEZ DACAL, Gonzalo. Organización escolar. Madrid, 1996.P.531.



### 3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro N° 31 Operacionalización de la variable Liderazgo estratégico.

Liderazgo estratégico		Indicadores (reactivos de la escala)	N° Item	Alfa de la escala
Factores	X1.-Planificación.	X1.1.-Planifica la programación curricular	1	0.9382
		X1.2.-Planifica el trabajo institucional en equipo	11	
		X1.3.-Planifica estrategias de gestión eficaz	21	
	X2.-Organización.	X2.1.-Organiza las innovaciones curriculares	6	0.9326
		X2.2.-Organiza el trabajo en aula	16	
		X2.3.-Organiza la estructura curricular	26	
	X3.-Información	X3.1.-Informa las actividades curriculares	2	0.9128
		X3.2.-Informa actividades extracurriculares	7	
		X3.3.-Informa los proyectos a realizar	12	
		X3.4.-Informa funciones de cada trabajador.	17	
		X3.5.-Informa la memoria anual de gestión	22	
		X3.6.-Informa resultados de evaluaciones	27	
	X4.-Cultura Institucional.	X4.1.-Impulsa la actividad cultural Institucional	4	0.8947
		X4.2.-Viabiliza proyectos culturales externos	9	
		X4.3.-Define la línea cultural Institucional	14	
		X4.4.-Difunde la cultura nacional	19	
		X4.5.-Promueve los valores humanos	24	
		X4.6.-Enfatiza la identidad Institucional	29	
	X5.-Gestión.	X5.1.-Gestiona la institución con eficacia	3	0.8929
		X5.2.-Delega el poder entre los trabajadores	8	
		X5.3.-Respeta la autonomía en el trabajo	13	
		X5.4.-Trabaja en equipo con los demás	18	
		X5.5.-Armoniza objetivos en la Institución	23	
		X5.6.-Logra los objetivos trazados en el P.E.I	28	
X6.-Evaluación.	X6.1.Evalúa la gestión pedagógica institucional	5	0.7378	
	X6.2.-Evalúa el rendimiento académico	10		
	X6.3.-Felicit a los trabajadores destacados	15		
	X6.4.-Reconoce el trabajo en equipo	20		
	X6.5.-Celebra el cumplimiento de logros	25		
	X6.6.-Evalúa proyectos innovadores	30		

Tomado de. VALLE, Yolanda. Análisis y diseño del sistema de Liderazgo. Lima, 2001.p.192.

Adaptado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2001.

Descripción del cuadro. Los investigadores KOUZES, James y POSNER, Barry.

(New York, 2000), propusieron el instrumento de 30 ítems de cinco opciones de respuesta que van de 1 = rara vez, a 5 = muy frecuente, para calificar la variable liderazgo, basados en cinco factores observables que pueden ser aprendidos a

través de la experiencia laboral y fueron aplicadas por la investigadora VALLE, Yolanda (Lima, julio del 2001), con la siguiente característica:

- El tipo de investigación realizada fue no experimental de tipo longitudinal, orientada a calificar el valor promedio del nivel de liderazgo logrado por los Master en Administración de la Educación egresados de la universidad de Lima, trabajó con una muestra de 52 docentes, a los cuáles encuestó usando el instrumento liderazgo estratégico, mostrado en el cuadro N° 34, llegando a la siguiente conclusión. Existe evidencia para afirmar que, los años de experiencia laboral influyen en el liderazgo, a mayor experiencia mejor liderazgo.

Aplicación del instrumento. En la tesis, se llevo a cabo la aplicación individual a cada director al finalizar su gestión el mes de diciembre, a cargo del investigador.

Validación del instrumento. La escala del contenido tipo facie, realizado con un equipo de docentes competentes de la institución bajo supervisión del investigador, aplicamos un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax, tomando para el instrumento N° 01 los factores que presentaron un valor propio mayor o igual a 1, y los reactivos que obtuvieron una carga factorial mayor o igual a 0.80, así como su congruencia conceptual. De este análisis se derivaron seis factores mostrados en el cuadro N° 31.

Confiabilidad de la escala. Para obtener la confiabilidad, se computo el coeficiente Alfa de Cronbach, de donde se derivó que la escala en su conjunto es altamente confiable para su aplicación en la Institución en estudio, lo que refleja claramente la percepción de los directores de todos los aspectos que miden las mismas. Tal como se muestra en la siguiente tabla baremo.

Tabla N° 31 Valores asignados a la variable Liderazgo estratégico

Calificación	Factores					Promedio
	Planifica Organiza	Información	Gestión	Cultura Instituc.	Evaluación	
Alto	30	30	30	30	30	30
	25	25	25	25	25	25
Moderado	24	24	24	24	24	24
	22	22	22	22	22	22
Bajo	21	21	21	21	21	21
	6	6	6	6	6	6
	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Total

Tomado de VALLE, Y. Tesis Universidad de Lima, 2001.

Adaptado por: MANSILLA GARAYAR, José A. Lima, 2001.

#### Interpretación:

Los criterios unificados indican que, un promedio que está entre 25 y 30 puntos, corresponde a un nivel de calificación en alto grado.

Los promedios que están entre 22 y 24 puntos, corresponde al nivel de calificación en grado moderado.

Los promedios que oscilan entre 6 y 21 puntos, corresponde al nivel de calificación en bajo grado.

Estos criterios son aplicados en el instrumento N° 01. Liderazgo estratégico.

Cuadro N° 32 Operacionalización de la variable Estilos directivos.

ESTILOS DIRECTIVOS		Indicadores (reactivos de la escala)	N° Item	Alfa de la escala
Factores	X7.-Proceso decisorio	X7.1.-Inspira confianza en la institución.	1	0.9379
		X7.2.-Pide ayuda para solucionar problemas.	2	
		X7.3.-Delega el poder en la Institución.	3	
		X7.4.Acierta al tomar una decisión institucional	4	
		X7.5.-Asume responsabilidad en incertidumbre	5	
	X8.-Sistema de Información	X8.1.-Comunica decisiones a través de órdenes	6	0.9218
		X8.2.-Logra una aceptable comunicación.	7	
		X8.3.-Comparte ideas, experiencias, consejos.	8	
		X8.4.-Toma en cuenta experiencias de terceros	9	
		X8.5.-Comunica por medio de otras personas	10	
	X9.-Relaciones interpersonales.	X9.1.-Respeta las normas de convivencia	11	0.9144
		X9.2.-Acepta el derecho a la libre expresión	12	
		X9.3.-Ejemplariza buenas relaciones humanas	13	
		X9.4.-Delega funciones en objetivos trazados.	14	
		X9.5.-Soluciona problemas interpersonales	15	
	X10 Sistema de recompensas y castigos	X10.1.-Actúa con justicia en la Institución.	16	0.8947
		X10.2.-Asume y comparte responsabilidades	17	
		X10.3.-Premia las actitudes y la creatividad	18	
		X10.4.-Reconoce el trabajo del personal	19	
		X10.5.-Influye en mejora del clima Institucional	20	

Tomado de ALVARADO, Otoniel. Gestión educativa. Casos e instrumentos. Lima, 2001. p. 141  
 Adaptado por: MANSILLA, José. Lima, 2001.

Descripción del cuadro. Los investigadores KOUZES, James y POSNER, Barry. (New York, 2000), propusieron este instrumento de 20 ítems con cinco opciones de respuesta que van de 1 = Nunca, a 5 = Siempre para calificar la variable estilos directivos, basados en cuatro factores observables que pueden ser aprendidos a través de la experiencia laboral y fueron aplicados por la investigadora VALLE, Yolanda (Lima, 2001), con la siguiente característica:

- El tipo de investigación realizada fue no experimental longitudinal, orientada a determinar los estilos directivos de valor modal en los Administradores de la

Educación egresados de la escuela de post grado de la Universidad de Lima, trabajó con una muestra de 52 docentes, a los cuáles encuestó usando el instrumento mostrado en el cuadro N° 35, llegando a la siguiente conclusión.

- Existe evidencia suficiente para afirmar que, los años de experiencia laboral influyen en el estilo directivo; a mayor experiencia el estilo directivo es democrático.

Aplicación del instrumento. En la presente investigación, se llevo a cabo la aplicación individual del instrumento N° 02 a cada director al finalizar su gestión en diciembre de 2002, 2004 y 2005 a cargo del investigador.

Validación del instrumento. La escala del contenido tipo facie, realizado por un equipo de docentes estrategas de la institución bajo supervisión del investigador, aplicamos un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax, tomando para el instrumento N° 02, los factores que presentaron un valor propio mayor o igual a 1, y los reactivos que obtuvieron una carga factorial mayor o igual a 0.80, así como su congruencia conceptual. De este análisis se derivaron cuatro factores mostrados en el cuadro N° 32.

Confiabilidad de la escala. Para obtener la confiabilidad, se computó el coeficiente Alfa de Cronbach, de donde se derivó que la escala en su conjunto es altamente confiable para la Institución en estudio, lo que refleja claramente la percepción de los directores de todos los aspectos que miden las mismas. Tal como se muestra en la siguiente tabla baremo.

Tabla N° 32 Valores asignados a la variable Estilos directivos (escala Likert)

I n d i c a d o r	N° I t e m	Estilo	Estilo	Estilo	Estilo	Estilo
		Autoritario	Paternalista	Transformacional.	Democrático	Permisivo
X 7	1	v1				
	2		w1			
	3			x1		
	4				y1	
	5					z1
X 8	6	v2				
	7		w2			
	8			x2		
	9				y2	
	10					z2
X 9	11	v3				
	12		w3			
	13			x3		
	14				y3	
	15					z3
X 10	16	v4				
	17		w4			
	18			x4		
	19				y4	
	20					z4
MODA		$\Sigma v1-v4$	$\Sigma w1-w4$	$\Sigma x1-x4$	$\Sigma y1-y4$	$\Sigma z1-z4$

Tomado de ALVARADO, Otoniel Gestión educativa. Casos e instrumentos. Lima, 2001. p. 143  
Adaptado por: MANSILLA, José. Lima, 2001.

Interpretación:

Los criterios unificados en la tabla N° 32, indican el peso de los puntajes por columnas o por estilo del instrumento N° 02.

Hasta 22 puntos por estilo, corresponde al valor modal de bajo grado.

Un puntaje hasta 26 por estilo, corresponde al valor modal de grado moderado.

Un puntaje mayor a 26 por estilo, corresponde al valor modal de alto grado.

Cuadro N° 33 Operacionalización de la variable independiente Gestión eficaz.

GESTIÓN EFICAZ		Indicadores (reactivos de la escala)	N° Ítem	Alfa de la escala
<b>F a c t o r e s</b>	X11.-Planificación	X11.1.-Forma de programar funciones X11.2.-Estrategias feedback X11.3.-Diversidad de actividades	1 3 6	0.9100
	X12.-Organización	X11.4.-Aplicación de la programación X11.5.-Secuencialidad de objetivos X11.6.-Estrategias de consenso	2 4 22	
	X13.-Información	X11.7.-Información académica X11.8.-Información institucional X11.9.-Información tutorial X11.10.-Información estratégica	12 13 14 15	0.8989
	X14.-Gestión	X11.11.-Fuentes de financiamiento X11.12.-Estrategias de consenso	5 26	
	X15.-Evaluación	X11.13.-Criterios de evaluación X11.14.-Sistema de evaluación X11.15.-Estrategias de evaluación integral X11.16.-Plan de recuperación X11.17.-Análisis de la evaluación	7 8 9 10 11	0.9399
	X16.-Cultura Institucional	X11.18.-Privilegio de servicio X11.19.-Solución de problemas X11.20.-Prestigio institucional X11.21.-Normas de convivencia X11.22.-Disciplina X11.23.-Equipo tutorial X11.24.-Relación Docente - Estudiante X11.25.-Relación entre Estudiantes X11.26.-Asistencia a la Institución	16 17 18 19 20 21 23 24 25	
Tomado de: LA SALLE. INSTRUMENTO de Gestión eficaz. Lima,2001 Adaptado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2001.				

Descripción del cuadro. El investigador FARRO, propuso un instrumento de 25 reactivos de cinco opciones de respuesta que van de 1 = totalmente en desacuerdo, a 5 = totalmente de acuerdo para calificar la variable gestión eficaz,

basado en cinco factores observables que pueden ser aprendidos a través de la experiencia laboral y fueron aplicadas en la Institución educativa LA SALLE. Lima, 2001, con la siguiente característica:

- El tipo de investigación realizado fue no experimental longitudinal panel, orientado a calificar la gestión eficaz de los directivos, por los docentes, padres de familia y estudiantes, pertenecientes a la cohorte educativa 1997 – 2001, a los cuáles encuestó usando el instrumento mostrado en el cuadro N° 36, llegando a la siguiente conclusión. Existe evidencia suficiente para afirmar que una alta calificación a la gestión eficaz está en función al rango obtenido por cada director, dado por los miembros de dicha institución.

Aplicación del instrumento. En la tesis, se llevo a cabo la aplicación individual a cada director al finalizar su gestión en diciembre, a cargo del investigador.

Validación del instrumento. La escala del contenido tipo facie, realizado por un equipo de docentes competentes de la institución bajo supervisión del investigador, aplicamos un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax, tomando para el instrumento N° 01, los factores que presentaron un valor propio mayor o igual a 1, y los reactivos que obtuvieron una carga factorial mayor o igual a 0.80, así como su congruencia conceptual.

De este análisis se derivaron seis factores mostrados en el cuadro N° 31.

Confiabilidad de la escala. Para obtener la confiabilidad, se computo el coeficiente Alfa de Cronbach, de donde se derivó que la escala en su conjunto es altamente confiable para la Institución en estudio, lo que refleja claramente la percepción de los directores, de todos los aspectos que miden las mismas tal como se muestra en la siguiente tabla baremo.



Tabla N° 33 Determinación del grado de calificación de la gestión eficaz

N°	DIRECTOR	Rango promedio	Promedios logrados 1° - 5°			Grado de influencia
			Secc: "A"	Secc: "B"	Secc: "C"	
01	x	Rx	a	b	c	*
02	y	Ry	d	e	f	*
03	z	Rz	g	h	i	*

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005

\* Asumir: Alto, Mediano o Bajo grado de influencia, según corresponda.

### 3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS Y ESTRATEGIA PARA PROBAR HIPÓTESIS

Probar las hipótesis planteadas en la investigación, requirieron aplicar las siguientes estrategias, la primera consistió en la recolección de los datos mediante las siguientes técnicas, instrumentos y procedimientos desde el inicio mismo del estudio.

Se procedió a recoger los datos con los instrumentos previamente elaborados, de acuerdo al siguiente cronograma.

Se encuestó al director D1 quien tenía 15 años de servicio al estado, en el mes de Diciembre del año 2002, utilizando los instrumentos N° 01 y 02, para determinar su estilo y liderazgo respectivamente.

Igualmente se aplicó los instrumentos N° 01 y 02 a la directora D2, quien tenía 10 años de servicios al estado, en el mes de Diciembre del año 2004.

Y en iguales condiciones, se aplicó los instrumentos N° 01 y 02 al director D3, quien tenía 20 años de servicios al estado, en el mes de Diciembre del año 2005.

Paralelamente procedimos a encuestar a los estudiantes en el mes de Diciembre del año 2002, usando el instrumento N° 03, con el fin de recoger información que calificaba la gestión del director D1.

Posteriormente se encuestó a los mismos estudiantes en el mes de Diciembre del año 2004, recogiendo información con el instrumento N° 03 que calificaba la gestión de la directora D2.

Y encuestamos nuevamente a los mismos estudiantes en el mes de Diciembre del año 2005, recogiendo información con el instrumento N° 03 que calificaba la gestión del director D3.

Se recogió información de los padres de familia para calificar la gestión de los tres directores, D1, D2 Y D3 usando el instrumento N° 03, en el mes de Diciembre del año 2002, 2004 y 2005 respectivamente.

Finalmente se encuestó a los docentes en el mes de Diciembre usando el instrumento N° 03 para calificar la gestión del director D1 el año 2002, a la directora D2 el año 2004 y al director D3 el año 2005 respectivamente.

#### Estrategias para probar las hipótesis.

1. Para calcular el rendimiento académico con el instrumento N° 06 denominado Ficha de resumen, promediamos las notas tomadas de las actas oficiales de los 78 estudiantes conformantes de la población en estudio, para el cual usamos la técnica del análisis documental.
2. Usamos el instrumento N° 02 para determinar los estilos directivos. Consistió en un Test en escala de Likert, que fue aplicado a los tres directores, para probar la hipótesis número 1 y requería la técnica del Test de medición.
3. Utilizamos el instrumento N° 01 para calificar el liderazgo estratégico, consistente en un Test en escala de Likert, y fue aplicado a los tres directivos

de la institución educativa seleccionada con el fin de probar la hipótesis número 2, para lo cual usamos como técnica el Test de medición.

4. Se aplicó el instrumento N° 03 consistente en un cuestionario para estudiantes, para el cual usamos la técnica de la encuesta, con el propósito de calificar la gestión eficaz del director D1, D2 y D3 para probar la hipótesis número 3.
5. En iguales condiciones se aplicó el instrumento N° 04, cuestionario para padres de familia, usando la técnica de la encuesta, con el propósito de calificar la gestión eficaz del director D1, D2 y D3 para probar la hipótesis número 3.
6. Nuevamente se aplicó el instrumento N° 05, cuestionario para docentes usando la técnica de la encuesta con el propósito de calificar la gestión eficaz del director D1, D2 y D3 para probar la hipótesis número 3.
7. Por último, se realizó visitas de observación participante con el propósito de verificar la influencia del estilo, liderazgo y gestión de los directores en el rendimiento académico, a través de la percepción de las formas de realizar sus labores los trabajadores de la institución, para el cual usamos como instrumento una filmadora digital.

Culminada la fase de recolección de información y diseñada las estrategias para probar las hipótesis, fue necesario aplicar las siguientes tácticas que nos permitieron el tratamiento estadístico.

Como la información obtenida, provenía de fuentes variadas y con objetivos diferentes, se hizo el siguiente tratamiento. Organizamos cuatro tipos de bases de datos:

1. La base de datos denominada rendimiento académico, de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005, elaborada con los datos del instrumento N° 06, para su tratamiento se usó el programa estadístico SPSS, con el fin de calcular el rendimiento promedio, comparándola por secciones en sus diferentes periodos y luego graficándola en un plano cartesiano.
2. La base de datos denominada estilos directivos, elaborada con información del instrumento N° 02, fue analizada con el programa estadístico SPSS, para determinar el valor modal de los tres directores.
3. La base de datos denominada liderazgo estratégico elaborado con información del instrumento N° 01, fue analizada con el programa estadístico SPSS, con el fin de calificar el promedio de liderazgo de los tres directores.
4. La base de datos denominada gestión eficaz, elaborada con información de los instrumentos N° 03, 04, 05. consistió en cuestionarios para estudiantes, padres de familia y docentes, mediante su codificación y asignación de los numerales correlativos, organizados en una matriz (ver cuadro N° 33), con el código de cada cuestionario y el código de cada respuesta a los diferentes reactivos que lo conforman, fue analizada con el programa estadístico SPSS, con el fin de comparar la calificación a la gestión de los tres directores para el cual realizamos la prueba de Kruskal Wallis.

### **3.4 POBLACIÓN EN ESTUDIO**

El universo del presente trabajo investigatorio esta conformada por todos los miembros de la institución educativa “Inmaculada Concepción” de gestión estatal, ubicada en el Distrito Los Olivos – Lima, Perú y la población del presente estudio no – experimental, esta determinado en el período de investigación 2001 – 2005, durante el cual se logro toda la comprensión posible de los informantes directos que cooperaron activamente en el estudio.

El objetivo fue cuantificar las personas importantes en ella y los instrumentos se construyeron para ser aplicados en ellos.

Planteamos algunos procedimientos para esta fase que hemos tomado en cuenta y son los siguientes:

1. Los contactos se restringen a un sector específico de informantes, solo se considero a todos los miembros integrantes que permanecieron desde el 2001 hasta 2005 ligados a la cohorte educativa, se consultaron a los 3 líderes directivos identificados como (D1, D2 y D3), 11 docentes, 78 padres de familia y 78 estudiantes, esto a razón de que en la presente investigación no experimental, se tuvo una autoselección en el tiempo de grupos comparativos relativamente estáticos, es así que:
  - a. El director 01 (D1 inició su gestión el 01/ 03/ 01 y finalizó el 20 / 12 / 03).
  - b. La directora 02 (D2 inició su gestión el 01/ 01/ 04 y finalizó el 30 / 12 / 04).

- c. El director 03 (D3 inició su gestión el 20/ 01/ 05 y finalizó el 30/ 12 / 05, al ser puesto dicho cargo a concurso público).
- d. 11 docentes, de un total de 24, quienes estuvieron a cargo de los 78 alumnos de la cohorte educativa, por corresponder al número de asignaturas.
- e. 78 estudiantes, de un total de 120, quienes iniciaron su formación el 2001 en tres secciones “A”, “B”, “C” y culminaron el 2005 sin repitencia, atrasos ni otros cambios, conformantes de la cohorte educativa en estudio.
- f. 78 padres de familia, por corresponder al número de sus hijos estudiantes, tal como se muestra en la siguiente Tabla.

TABLA No 34 POBLACIÓN EN ESTUDIO

<b>Informantes</b>	<b>Universo</b>	<b>Población</b>	<b>Representatividad</b>
Directivos	3	3	100%
Padres Familia	120	78	65%
Profesores	24	11	46%
Estudiantes	120	78	65%

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2005.

Ficha técnica de la institución educativa en estudio.

- Nombre de la institución : “ INMACULADA CONCEPCIÓN”
- Ubicación: Urbanización Pro - Los Olivos, Lima.
- Tipo de gestión: Estatal
- Niveles que atiende: Primaria y Secundaria de menores (E.B.R)
- Año de fundación: Marzo de 1990

- Población en estudio: Nivel secundaria de menores, cohorte 2001 – 2005.
- Personal administrativo: 06
- Personal de servicio: 04
- Consideramos como líderes de la institución educativa seleccionada a tres directores, del periodo 2001 al 2005, en quienes determinamos el estilo directivo, liderazgo estratégico y gestión eficaz, codificados como D1(15 años de servicio), D2(10 años de servicio) y D3(20 años de servicio)
- Consideramos como informantes a los 11 docentes que estuvieron a cargo de las asignaturas de los estudiantes de primer al quinto año de secundaria en las secciones “A”, “B” y “C” pertenecientes a la cohorte educativa 2001 al 2005.
- Consideramos como informantes a 78 estudiantes de 1° al 5° año, pertenecientes a la cohorte educativa 2001 – 2005, quienes culminaron sus estudios sin atrasos, ni cambios en 5 años y en tres secciones diferentes, en quienes medimos y comparamos su rendimiento académico promedio, en tres periodos de influencia directiva.
- Consideramos como informantes a los 78 padres de familia de los estudiantes que pertenecieron a la cohorte educativa 2001 - 2005.

### 3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.5.1 Instrumento N° 01. LIDERAZGO ESTRATÉGICO de los Directores.

Cuadro N° 34. Indicadores del nivel de liderazgo estratégico, escala LIKERT.

Indicaciones. Sr. Director. Haga un círculo en el número que indique el grado en que Ud. Realmente se compromete con cada enunciado o indicador.	Rara vez	De vez en cuando	Algunas veces	Con frecuencia	Muy frecuente	N° item
X1.1.-Planifica la programación curricular	1	2	3	4	5	1
X1.2.-Planifica el trabajo en equipo	1	2	3	4	5	11
X1.3.-Planifica estrategias de gestión eficaz	1	2	3	4	5	21
X2.1.-Organiza las innovaciones curriculares	1	2	3	4	5	6
X2.2.-Organiza el trabajo en aula	1	2	3	4	5	16
X2.3.-Organiza la estructura curricular	1	2	3	4	5	26
X3.1.-Informa las actividades curriculares	1	2	3	4	5	2
X3.2.-Informa actividades extracurriculares	1	2	3	4	5	7
X3.3.-Informa los proyectos a realizar	1	2	3	4	5	12
X3.4.-Informa funciones de cada miembro.	1	2	3	4	5	17
X3.5.-Informa su memoria de gestión	1	2	3	4	5	22
X3.6.-Informa resultados de evaluaciones	1	2	3	4	5	27
X4.1.-Impulsa la actividad cultural Institucional	1	2	3	4	5	4
X4.2.-Viabiliza proyectos culturales externos	1	2	3	4	5	9
X4.3.-Define la línea cultural Institucional	1	2	3	4	5	14
X4.4.-Difunde la cultura nacional	1	2	3	4	5	19
X4.5.-Promueve los valores humanos	1	2	3	4	5	24
X4.6.-Enfatiza la identidad Institucional	1	2	3	4	5	29
X5.1.-Gestiona la institución con eficacia	1	2	3	4	5	3
X5.2.-Delega el poder entre los miembros	1	2	3	4	5	8
X5.3.-Respeta la autonomía en el trabajo	1	2	3	4	5	13
X5.4.-Trabaja en equipo con los demás	1	2	3	4	5	18
X5.5.-Armoniza objetivos en la Institución	1	2	3	4	5	23
X5.6.-Logra los objetivos trazados en el P.E.I	1	2	3	4	5	28
X6.1.-Evalúa la gestión pedagógica institucional	1	2	3	4	5	5
X6.2.-Evalúa el rendimiento académico	1	2	3	4	5	10
X6.3.-Felicit a los trabajadores destacados	1	2	3	4	5	15
X6.4.-Reconoce el trabajo en equipo	1	2	3	4	5	20
X6.5.-Celebra el cumplimiento de logros	1	2	3	4	5	25
X6.6.-Evalúa proyectos innovadores	1	2	3	4	5	30

Tomado de: VALLE, Y. Tesis Análisis del liderazgo. Lima, 2001. p.192.

Adaptado por: MANSILLA, J. Lima, 2001.



### 3.5.2 Instrumento N° 02 ESTILOS DIRECTIVOS.

Cuadro N° 35 Indicadores de estilos directivos, escala LIKERT.

Indicadores	A	B	C	D	E	N°
X7.1.-Inspira confianza en la institución.	1	2	3	4	5	1
X7.2.-Pide ayuda para solucionar problemas.	1	2	3	4	5	2
X7.3.-Delega el poder en la Institución.	1	2	3	4	5	3
X7.4.Acierta al tomar una decisión institucional	1	2	3	4	5	4
X7.5.-Asume responsabilidad en incertidumbre	1	2	3	4	5	5
X8.1-Comunica decisiones a través de órdenes	1	2	3	4	5	6
X8.2.-Logra una aceptable comunicación.	1	2	3	4	5	7
X8.3.-Comparte ideas, experiencias, consejos.	1	2	3	4	5	8
X8.4.-Toma en cuenta experiencias de terceros	1	2	3	4	5	9
X8.5.-Comunica por medio de otras personas	1	2	3	4	5	10
X9.1.-Respetar las normas de convivencia	1	2	3	4	5	11
X9.2.-Acepta el derecho a la libre expresión	1	2	3	4	5	12
X9.3-Ejemplariza buenas relaciones humanas	1	2	3	4	5	13
X9.4.-Delega funciones en objetivos trazados.	1	2	3	4	5	14
X9.5.-Soluciona problemas interpersonales	1	2	3	4	5	15
X10.1.-Actúa con justicia en la Institución.	1	2	3	4	5	16
X10.2.-Asume y comparte responsabilidades	1	2	3	4	5	17
X10.3.-Premia las actitudes y la creatividad	1	2	3	4	5	18
X10.4.-Reconoce el trabajo del personal	1	2	3	4	5	19
X10.5.-Influye en mejorar el clima Institucional	1	2	3	4	5	20

Tomado de ALVARADO, O. Gestión educativa. Instrumentos. Lima, 2001. p. 141. Adaptado por: MANSILLA, J. Lima, 2001.

#### Instrucciones.

Sr. Director, marque con un aspa ( x ) una sola alternativa en cada ítem, que indique el grado en que Ud. Realmente se compromete con cada enunciado o indicador. De acuerdo a la siguiente escala:

A = Nunca.

B = Raramente.

C = Ocasionalmente.

D = Usualmente.

E = Siempre.

3.5.3 Instrumento N° 03, 04, 05. GESTIÓN EFICAZ del Director, en opinión de los Estudiantes, PP.FF y Docentes.

Cuadro N° 36. Indicadores de gestión eficaz, escala LIKERT.

Indicadores	Muy pocas	Pocas	Excesivas	Adecuadas y buenas	Adecuadas y muy buenas	N° ítem
Y1.1.-Forma de programar la curricula	1	2	3	4	5	1
Y1.2.-Estrategias feedback.	1	2	3	4	5	3
Y1.3.-Diversidad de actividades	1	2	3	4	5	6
Y1.4.-Aplicación de la programación						2
Y1.5.-Secuencialidad de objetivos	1	2	3	4	5	4
Y1.6.-Estrategias de consenso	1	2	3	4	5	22
Y1.7.-Información académica						12
Y1.8.-Información institucional	1	2	3	4	5	13
Y1.9.-Información tutorial	1	2	3	4	5	14
Y1.10.-Información estratégica	1	2	3	4	5	15
Y1.11.-Fuentes de financiamiento						5
Y1.12.-Estrategias de consenso	1	2	3	4	5	26
Y1.13.-Criterios de evaluación						7
Y1.14.-Sistema de evaluación	1	2	3	4	5	8
Y1.15.-Estrategias de evaluación integral	1	2	3	4	5	9
Y1.16.-Plan de recuperación	1	2	3	4	5	10
Y1.17.-Análisis de la evaluación	1	2	3	4	5	11
Y1.18.-Privilegio de servicio	1	2	3	4	5	16
Y1.19.-Solución de problemas	1	2	3	4	5	17
Y1.20.-Prestigio institucional	1	2	3	4	5	18
Y1.21.-Normas de convivencia	1	2	3	4	5	19
Y1.22.-Disciplina	1	2	3	4	5	20
Y1.23.-Equipo tutorial	1	2	3	4	5	21
Y1.24.-Relación Docente - Estudiante	1	2	3	4	5	23
Y1.25.-Relación entre Estudiantes	1	2	3	4	5	24
Y1.26.-Asistencia a la Institución	1	2	3	4	5	25

Tomado de: La Salle. Instrumento para calificar la Gestión. Lima, 2000.

Adaptado por: Mansilla, J. Lima, 2001.

**INSTRUCCIONES:**

De los supuestos o de las situaciones que aquí se presentan, marque con un aspa ( x ) aquél indicador con el que Ud. Se identifica más.

Los instrumentos N° 03, 04 y 05, cuya matriz esta presentada en el cuadro N° 36, presenta los indicadores de los cuestionarios dirigidos a estudiantes, padres de familia y docentes, que nos permite probar la hipótesis N° 3, en concordancia con el problema y objetivo N° 3.

### 3.5.4 Instrumento N° 06. Rendimiento Académico promedio del 2001 – 2005.

Cuadro N° 37. Indicadores de rendimiento académico promedio, sección “A”

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>ESTUDIANTES</b>	<b>Primer año A</b>	<b>Segundo A</b>	<b>Tercero A</b>	<b>Cuarto A</b>	<b>Quinto A</b>
ACUÑA CHANCO, Elena Evelyn.	14	14	13	13	16
AZAÑA OLIVEROS, Henry Wilfredo	13	12	14	15	16
AZAÑA SILVA, Julio Cesar.	17	17	16	15	15
CERNA CÁRDENAS, Joan Manuel.	15	16	14	14	16
CULQUI ARÍAS, Betsy Zaory.	13	13	12	12	19
DE LA CRUZ TUPIÑO, Jean Pierre	14	14	14	15	15
DEL AGUILA TELLO, Evelyn.	15	15	14	14	16
DIAZ CALLALLI, Karen Miluska Mayi.	13	14	15	15	16
ESCALANTE PADILLA, Jesús.	17	16	16	15	15
FONSECA TINEO, Yrven Marcelo.	15	14	14	14	19
HERRERA TRUJILLO, Káterin Rocío.	14	14	14	13	16
LOZADA VILLARREYES, Karen Pilar.	13	13	13	14	16
MARCOS SALVADOR, Susan Katy	15	15	14	14	16
MENDOZA ESPINAL, Jorch Paoly.	13	13	12	12	16
PINEDA ONOFRE, Zulema Cecilia.	12	12	13	12	16
POMA PALACIOS, Deyben Richard.	13	13	12	13	19
QUIÑONES CABRERA, Pamela Mari	14	15	13	13	16
RAMIREZ RAMIREZ, Catherine Pilar	14	13	13	12	16
RECUAY MIRONES, Vivian Suzeth.	13	13	12	13	16
ROSALES CUBA, Juan Carlos.	12	13	12	12	16
RUJEL BRAVO, Saby Stephanie.	15	15	14	14	16
SAHUANGA PEÑA, Elisa Katherine.	15	14	14	15	16
SALAS CARHUAZ, Luis Lizardo.	14	14	12	12	16
SÁNCHEZ HUAPAYA, José Antonio.	15	14	12	12	16
SARAZU VALVERDE, Alfredo Ubertin	14	14	14	13	16
SARZOSA HUARINGA, Lady Gina.	15	15	15	15	16
SUAREZ LOPEZ, Maily.	12	12	12	12	16
TAFUR HERRERA, Julio Ricardo.	13	12	12	13	16
TORRES ROJAS, Jerson Lenín.	14	15	14	13	16
URIBE CARDENAS, Renzo.	12	12	12	12	16

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2005.

Cuadro N ° 38. Indicadores de rendimiento académico promedio sección “B”.

	2001	2002	2003	2004	2005
ESTUDIANTES	Primer año B	Segundo B	Tercero B	Cuarto B	Quinto B
ALVAREZ ESTRADA, Elvis Nelson	13	13	13	13	17
ARNAEZ REYNA, Johanna Stefani.	15	15	15	15	18
BUSTOS MEGO, Lilian Ruth.	15	15	14	15	18
CALERO RAMOS, Richard Jose.	13	13	13	15	17
CARRANZA CHAVARRIA, Roselin	13	13	14	14	17
CAZORLA CASTRO, Endrik Franz.	15	14	14	15	18
CAZORLA CASTRO, Gorik Franz.	13	14	14	14	17
CHALCO TITO, Steven Anthony.	16	16	15	14	16
CORDERO PÉREZ, Orlando.	14	15	14	13	17
CUADROS PARAVICINO, Silvia.	15	15	15	14	17
DE LA CRUZ BARRANTES, Tania	14	13	14	12	17
FERRUA YUPANQUI, Miladys Edit	15	14	14	14	18
FUSTER GUILLEN, Fiorella Gaby.	14	13	13	14	17
GALLARDO ORELLANA, Lidia E	14	13	13	13	17
GARCÍA VALVERDE, Lasey Karol.	14	13	13	13	17
GONZALES PEÑALOZA, Jhon Ale	12	13	13	12	18
GUTIERREZ SALCEDO, Renzo J	16	17	16	15	17
LARA REYES, Dick Jason.	12	13	13	13	17
<b>LIMAS MOYA, Diana Carolina</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
LLACCHUA HUAMANI, Roxana.	13	15	14	14	17
LOBATO REYNA, Yesabel Vanesa	15	16	16	16	17
ORTEGA MORY, Victor Aynor.	13	14	14	14	17
PAZ CABANILLAS, Javier Wilfredo.	14	15	14	15	18
PORTELLA ANDRADE, Merson C	15	15	16	14	17
ROSALES MAYORGA, Jose Luis.	13	14	13	13	18
VASQUEZ TORRES, Marco Makol	13	13	13	13	16
VILLARREAL NIETO, Jackeline E.	13	13	12	13	16
ZUMARAN RINCÓN, Vanesa Rosa	16	17	16	16	16

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2005.

Cuadro N° 39. Indicadores de rendimiento académico sección “C”

2001                      2002                      2003                      2004                      2005

ESTUDIANTES	Primer año C	Segundo C	Tercero C	Cuarto C	Quinto C
ABANTO RAMOS, Luz Elena.	17	17	17	16	18
ADRIANO SHUÁN, Emma Grace.	13	13	13	14	15
BLUME CASTILLO, Lourdes Yesi.	13	13	14	13	16
CHÁVEZ CERNA, Miguel Ángel.	14	14	14	14	17
DÍAZ FACHIN, Yhajaira Samanta.	12	13	13	13	16
DE LOS SANTOS ELÍAS, Jorge A.	13	14	12	13	17
HINOSTROZA QUIJANO, Linder O.	14	15	15	15	18
HUAMÁN GAMONAL, Diego O.	15	16	14	15	17
MIGUEL MEZA, Leila Pamela.	14	13	14	15	14
MORAN MENDOZA, Anthony S.	12	13	14	14	17
REYNOSO ROSALES, Luis A.	16	16	15	15	18
REYNOSO SEGURA, Ricardo A.	13	13	13	14	17
ROJAS SÁNCHEZ, Lucio.	13	14	13	13	18
RUIZ MEDINA, Maycol Jheyson.	15	15	14	15	17
SÁNCHEZ ROJAS, Félix Miguel.	15	15	14	14	17
SARAZU VALVERDE, Viviana L.	13	14	13	13	18
SOTOMAYOR TOSCANO, Tatiana.	14	14	14	14	14
TAMBRA OCHOA, Sara Raquel.	14	15	13	14	16
TREJO SALAS, Pamela Karen.	13	14	13	14	14
VILLEGAS MENDOZA, Luis G.	13	13	14	13	17

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2005.

## CAPITULO IV. PROCESO DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

### 4.1 Presentación, análisis e interpretación de datos sobre estilos directivos

Los siguientes datos son obtenidos con el instrumento N° 02. Estilos directivos.

#### 4.1.1 Prueba de hipótesis de la variable estilos directivos - Hipótesis:

**Ho:** Los tres directores tienen el mismo estilo modal e igual grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001–2005.

**H1:** Al menos uno de los tres directores con alto grado de estilo modal tiene mayor influencia en el rendimiento promedio del periodo 2001 – 2005.

**Estadístico de prueba:** A los tres directores, se les aplicó el Test con el fin de analizar su estilo, considerando como estadística resumen **la moda** (aquel estilo que ha obtenido el mayor valor modal en el Test aplicado).

Tabla N° 4.01 ESTILO DEL DIRECTOR ( D 1 ) AÑO 2002.

Indicador/ Item	Autoritario	Paternalista	Transformacional	Democrático	Permisivo
PROCESO 1				1	
2					2
DECISORIO 3					3
4	4				
5					5
SISTEMA 6			1		
DE 7		2			
INFORMAC. 8				3	
Y COMUNIC.9		4			
10					5
11					1
RELACIÓN 12			2		
13					3
INTERPERS.14	4				
15				5	
SISTEMA 16	1				
DE 17					2
EVALUAC. 18	3				
19					4
20				5	
<b>Total puntos</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>25 Moda</b>

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005.

Interpretación:

El estilo modal del primer director, D1 (2002), que contaba con 15 años de experiencia, al haber alcanzado un valor de 25 puntos en el test que ha sido ejecutado, es determinado como **PERMISIVO** según el baremo del instrumento.

Tabla N° 4.02		ESTILO DE LA DIRECTORA. ( D 2 ). AÑO 2004				
Indicador/ Item		Autoritario	Paternalista	Transformacional	Democrático	Permisivo
PROCESO	1				1	
	2	2				
DECISORIO	3					3
	4				4	
	5		5			
SISTEMA DE INFORMAC. Y COMUNIC.	6		1			
	7		2			
	8	3				
	9					4
	10					5
RELACIÓN INTERPERS.	11		1			
	12	2				
	13	3				
	14	4				
	15			5		
SISTEMA DE EVALUAC.	16				1	
	17					2
	18	3				
	19			4		
	20	5				
<b>Total puntos</b>		<b>22</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>14</b>
		<b>Moda</b>				

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José A. Lima, 2005.

Interpretación:

De igual forma, en lo que corresponde al estilo modal de la segunda directora, D2 (2004), que cuenta con 10 años de experiencia, ha obtenido un valor de 22 puntos en el test ejecutado, con el cual queda determinado su estilo como **AUTORITARIA** según el baremo del instrumento.

Tabla N° 4.03 ESTILO DEL DIRECTOR ( D 3 ). AÑO-2005.

Indicador/ Item	Autoritario	Paternalista	Transformacional	Democrático	Permisivo
PROCESO 1					1
2			2		
DECISORIO 3	3				
4				4	
5		5			
SISTEMA 6		1			
DE 7	2				
INFORMAC. 8				3	
COMUNIC. 9	4				
10		5			
11					1
RELACIÓN 12				2	
13					3
INTERPERS.14				4	
15					5
SISTEMA 16				1	
DE 17				2	
EVALUAC. 18				3	
19				4	
20				5	
<b>Total puntos</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>28</b> <b>Moda</b>	<b>10</b>

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José A. Lima, 2005.

Interpretación:

Finalmente, en lo que corresponde al estilo modal del tercer director D3 (2005), que cuenta con 20 años de experiencia, ha obtenido un valor de 28 puntos en el test ejecutado, con el cual queda determinado su estilo como **DEMOCRÁTICO** según el baremo del instrumento.



#### **4.1.2 Discusión de resultados de la variable estilos directivos**

El año 2002, a considerar por los datos del Test mostrado en la tabla N° 4.01, predominó el estilo PERMISIVO del primer director en la institución, codificado en la investigación como D1 cuyo valor modal fue determinado con 25 puntos.

El año 2004, según los datos del Test presentado en la tabla N° 4.02, predominó el estilo AUTORITARIO de la Directora D2, con 22 puntos de valor modal.

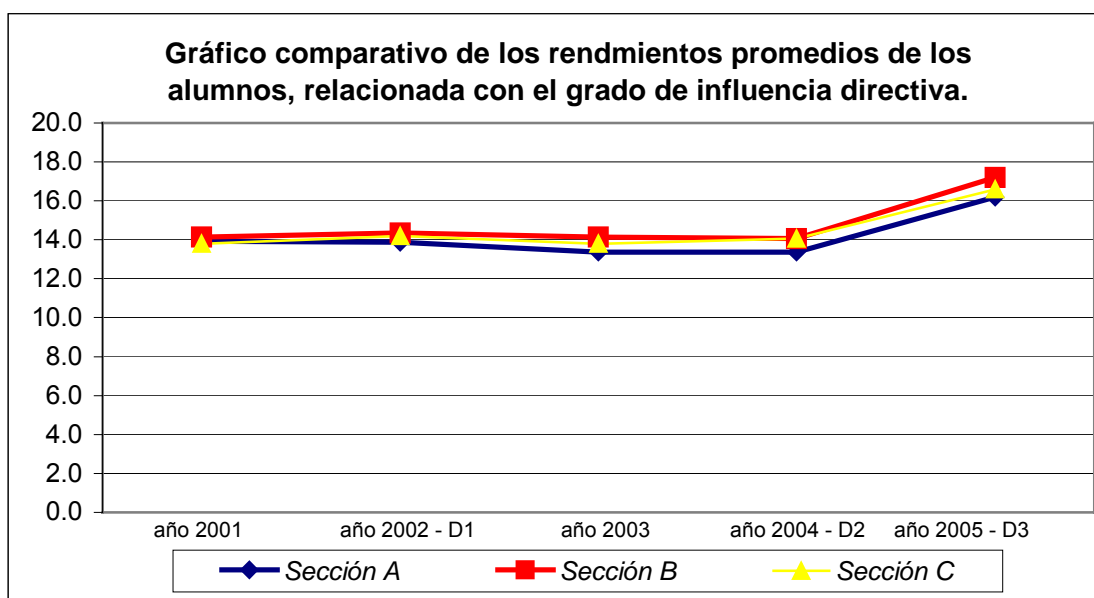
El año 2005, según los datos del Test mostrado en la tabla N° 4.03, predominó el estilo DEMOCRÁTICO del director D3, determinado con 28 puntos de valor modal

#### **4.1.3 Adopción de decisiones sobre la variable Estilos Directivos**

En base al primer problema planteado, al primer objetivo, probamos la primera hipótesis, hallando la moda de cada estilo, en base a ello adoptamos la siguiente decisión. Quedan determinados los estilos directivos en la institución en estudio, correspondientes a la cohorte educativa 2001 – 2005.

En concordancia con el baremo del Test tabla N° 32. El tercer director D3, de estilo directivo Democrático logró alto grado entre los tres y es el que tiene mayor influencia en el rendimiento promedio, en su periodo 2005, tal como se demuestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 4.01 Resultados del rendimiento promedio de la cohorte educativa 2001 – 2005.



Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005.

En este gráfico podemos observar el grado de influencia del estilo directivo en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005, donde podemos sacar las siguientes conclusiones.

Tabla N° 4.04 Resultados de la influencia del estilo directivo en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005.

D	Valor Modal	AÑO DE GESTION	ESTILO	Promedios logrados			Grado de influencia
				Secc: "A"	Secc: "B"	Secc: "C"	
D1	25	2002	Permisivo	13.87	14.36	14.20	Moderado
D2	22	2004	Autoritaria	13.37	14.07	14.05	Bajo
D3	28	2005	Demócrata	16.2	17.2	16.60	Alto

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005.

## **4.2 Presentación, análisis estadístico e interpretación de datos sobre la variable Liderazgo Estratégico**

Presentamos a cada uno de los tres directores de la institución en estudio, a quienes se les pidió, al culminar su periodo, contestar el instrumento N° 01 consistente en un Test para calificar el grado de Liderazgo Estratégico alcanzado.

En primer lugar, el director D1, cuyo liderazgo fue calificado el año 2002.

En segundo lugar, la directora D2, cuyo liderazgo fue calificado el año 2004.

En tercer lugar, el director D3, cuyo liderazgo fue calificado el año 2005.

El análisis realizado, esta basado en el segundo problema y objetivo, la matriz del instrumento presentamos en el cuadro N° 31 y su interpretación en la tabla N° 31, las que nos permiten calificar el liderazgo estratégico de cada director, consignando valores del 1 al 5 en escala Likert a cada item (ver tabla 4.05).

### **4.2.1 Proceso de prueba de hipótesis de la variable liderazgo estratégico**

Primer procedimiento de la prueba, planteamiento de la hipótesis.

#### **Hipótesis:**

**Ho:** Los tres directores tienen el mismo liderazgo e igual grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001–2005.

**H1:** Al menos uno de los tres directores con alto grado de calificación en liderazgo tiene mayor influencia en el rendimiento promedio del periodo 2001 – 2005.

**Estadístico de prueba:** Calificación promedio del grado de liderazgo estratégico.

A continuación hallamos el valor promedio en liderazgo, de los tres directores.

Tabla N° 4.05 Liderazgo Estratégico del primer director D1. Año 2002.

Planifica/organiza		Información		Gestión		Cult. Institu.		Evaluación	
Item	valor	Item	valor	Item	valor	Item	valor	Item	valor
1	2	2	4	3	5	4	4	5	3
6	3	7	5	8	5	9	4	10	4
11	4	12	3	13	3	14	2	15	4
16	3	17	5	18	4	19	5	20	5
21	2	22	3	23	3	24	3	25	3
26	3	27	2	28	4	29	4	30	4
Total	<b>17</b>	Total	<b>22</b>	Total	<b>24</b>	Total	<b>22</b>	Total	<b>23</b>
Promedio = $108 / 5 = 22$ Puntos									

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2002

Interpretación:

En base a la hipótesis planteada, el director D1 logra un valor promedio de 22 puntos, que de acuerdo al baremo de la tabla N° 31, califica con un nivel moderado en liderazgo estratégico.

Tabla N° 4.06 Liderazgo Estratégico de la segunda directora D2. Año 2004.

Planifica/organiza		Información		Gestión		Cult. Institu.		Evaluación	
Item	valor	Item	valor	Item	valor	Item	valor	Item	valor
1	4	2	3	3	4	4	3	5	4
6	4	7	4	8	3	9	3	10	4
11	4	12	3	13	4	14	4	15	4
16	3	17	3	18	3	19	4	20	4
21	3	22	4	23	3	24	3	25	4
26	4	27	3	28	3	29	4	30	4
Total	<b>22</b>	Total	<b>20</b>	Total	<b>20</b>	Total	<b>21</b>	Total	<b>24</b>
Promedio = $107 / 5 = 21.4$ Puntos									

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2004

Interpretación:

En base a la hipótesis planteada, la directora D2 logra un valor promedio de 21.4 puntos, que de acuerdo al baremo de la tabla N° 31, califica con un nivel bajo en liderazgo estratégico.

Tabla N° 4.07 Liderazgo Estratégico del tercer director D3. Año 2005.

Planifica/organiza		Información		Gestión		Cult. Institu.		Evaluación	
Item	valor	Item	valor	Item	valor	Item	valor	Item	valor
1	4	2	5	3	5	4	5	5	4
6	4	7	4	8	5	9	4	10	5
11	4	12	5	13	4	14	4	15	5
16	4	17	5	18	5	19	4	20	4
21	4	22	4	23	5	24	5	25	4
26	5	27	5	28	5	29	5	30	5
Total	<b>25</b>	Total	<b>28</b>	Total	<b>29</b>	Total	<b>27</b>	Total	<b>27</b>
Promedio = $136 / 5 = 27.2$ Puntos									

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2005

Interpretación:

En base a la hipótesis planteada, el director D3 logra un valor promedio de 27.2 puntos, que de acuerdo al baremo del Test, en la tabla N° 31, califica con alto grado en liderazgo estratégico.

#### 4.2.2 Discusión de resultados

El año 2002, el director codificado en la investigación como D1, calificó con un valor promedio de 22 puntos en el instrumento N° 01, que según el baremo obtiene un moderado grado en liderazgo estratégico.

El año 2004, la directora D2, calificó en promedio 21.4 puntos, en base al baremo es considerado como bajo grado en liderazgo estratégico.

El Director D3, el año 2005, calificó en promedio 27.2 puntos, que según el baremo del instrumento se considera alto grado en liderazgo estratégico.

### 4.2.3 Adopción de decisiones

En base al segundo problema y el segundo objetivo probamos la segunda hipótesis consistente en calificar el liderazgo estratégico de cada director, cuyo valor en promedio presentamos en la siguiente tabla.

Tabla N° 4.08. CALIFICACIÓN DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Director	Año	Promedio	Calificación
Primer – D1	2002	22	Moderado grado
Segundo – D2	2004	21.4	Bajo grado
Tercer – D3	2005	27.2	Alto grado

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005.

Interpretación:

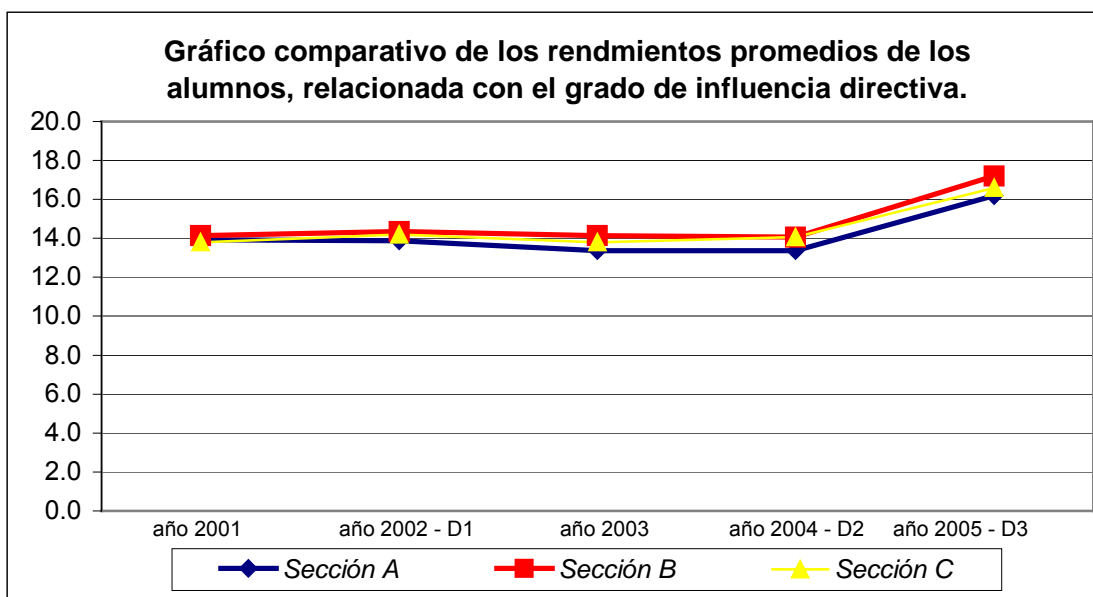
En la tabla N° 4.08, podemos observar que el director D3 calificó en promedio 27.2 puntos y en concordancia con la segunda Hipótesis planteada, es el director que logró un alto grado de liderazgo estratégico en la cohorte educativa 2001 – 2005 de la institución en estudio, influyendo con mayor grado en el rendimiento promedio de los alumnos, tal como se demuestra con el siguiente gráfico 4.02.

Tabla N° 4.09 Resultados de la influencia del Liderazgo en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005.

N°	DIRECTOR	AÑO DE GESTION	Promedios logrados			Grado de influencia
			Secc: "A"	Secc: "B"	Secc: "C"	
01	Primero – D1	2002	13.87	14.36	14.20	Moderado
02	Segundo – D2	2004	13.37	14.07	14.05	Bajo
03	Tercero – D3	2005	16.20	17.20	16.60	Alto

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005

Gráfico N° 4.02 Influencia del Liderazgo estratégico en el rendimiento promedio.



#### 4.3 Presentación, análisis estadístico e interpretación de datos sobre la variable gestión eficaz de los tres directores en opinión de estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005.

En el siguiente cuadro, se presenta a los tres directores de la cohorte educativa 2001 – 2005, cuya gestión eficaz fue calificada por los estudiantes, PP.FF y docentes, luego presentamos las comparaciones obtenidas entre ellos.

Cuadro N° 4.01. Directores evaluados

N°	DIRECTOR	AÑO DE GESTION
01	Primero – D1	2002
02	Segundo – D2	2004
03	Tercero – D3	2005

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005.

#### ➤ Criterio:

La comparación y calificación de la gestión eficaz en el periodo de cada uno de los directores mencionados, se realiza con los datos obtenidos en el instrumento N° 03, consistente en un cuestionario para estudiantes considerando los cinco factores fundamentales que la determinan, mostrados en el cuadro N° 33 y son:

- ✓ Planificación y Organización.
- ✓ Información y comunicación.
- ✓ Gestión.
- ✓ Evaluación.
- ✓ Cultura institucional.

Para realizar la calificación y comparación de la gestión eficaz en el periodo de cada uno de los tres directores, en opinión de los estudiantes, teniendo en cuenta el tercer problema de investigación, lograr el tercer objetivo trazado en la tesis requiere probar la tercera hipótesis para el cual haremos uso de la Prueba de KRUSKALL WALLIS; en este sentido, definimos los siguientes elementos a ser aplicados en la prueba.

Tratamientos : Comparación y calificación de la gestión eficaz por los estudiantes en el periodo de cada uno de los tres directores (cuadro 4.01)

Bloques : Cada uno de los estudiantes encuestados para la calificación.

Variable : Calificación total asignada por los alumnos en los cinco factores de la gestión eficaz, en el periodo de cada director.

Supuestos : Se deben cumplir los siguientes supuestos:

- La opinión de cada uno de los estudiantes es independiente.
- La escala de medida de la variable es de tipo ordinal.

En la tabla A-16 (p.168), se presenta los bloques de estudiantes por secciones **Análisis estadístico**. En base a la opinión de los alumnos sobre la gestión eficaz de los tres directores, a través de calificaciones y comparaciones se tiene.

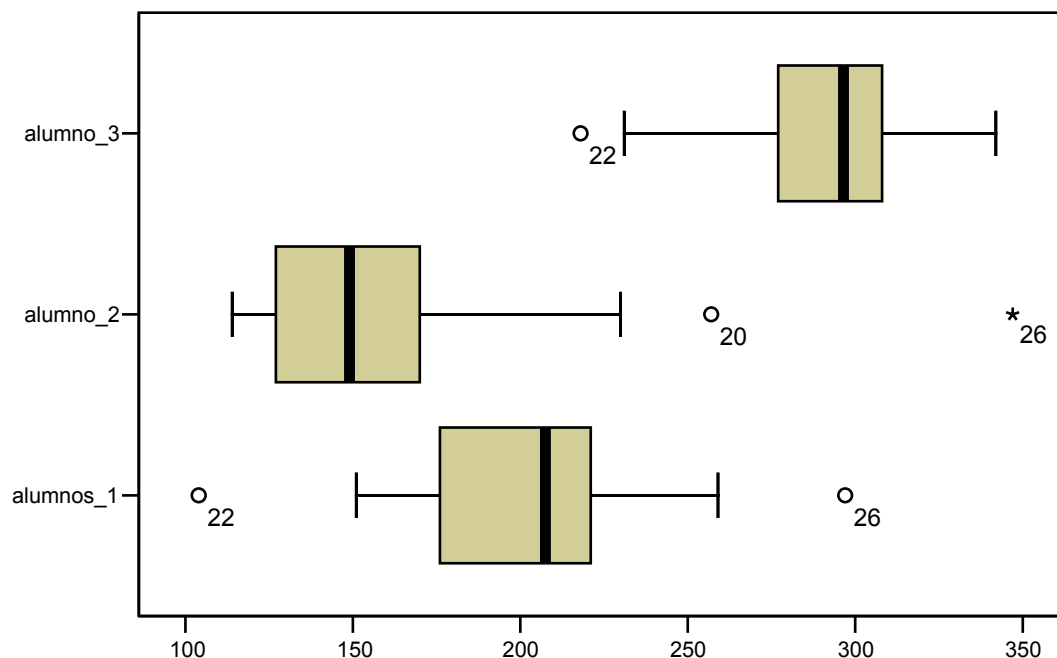
Tabla N° 4.10 Resumen del procesamiento de los casos

Opinión de los alumnos respecto al:	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
alumnos_ D1	26	33.3%	52	66.7%	78	100.0%
alumnos_ D2	26	33.3%	52	66.7%	78	100.0%
alumnos_ D3	26	33.3%	52	66.7%	78	100.0%

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2005.



Gráfico de Cajas N° 4.03. Calificación total de la gestión eficaz por alumnos.



Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2005.

#### Interpretación del gráfico de cajas N° 4.03

Se generó el diagrama de caja que muestra la calificación y comparación de la gestión eficaz en el periodo de cada uno de los tres directores que laboraron entre los años 2001 al 2005, de acuerdo a la opinión que brindaron los alumnos de la institución, podemos observar que en el gráfico se refleja un mismo comportamiento; esto es, los directores numerados en la investigación con D1, D2 y D3 en la gráfica respectivamente, han obtenido calificaciones distintas a su gestión.

Mientras que D3 obtiene la mayor calificación, D2 proyecta la menor calificación, y D1 se mantiene con una calificación intermedia, tal como lo confirman dichos gráficos.

#### 4.3.1 Proceso de prueba de hipótesis de la calificación a la gestión de los directivos por los estudiantes

Con los datos recogidos, probaremos la tercera hipótesis de la investigación evaluando la calificación que los estudiantes dieron a la gestión de los directores, haciendo uso de la Prueba de KRUSKALL WALLIS.

Primer procedimiento de la prueba, planteamiento de la hipótesis:

➤ Hipótesis.

**Ho** : La gestión en el periodo de cada uno de los tres directores tiene el mismo rango de calificación de los estudiantes e igual grado de influencia en la cohorte educativa 2001 – 2005.

**H1** : Al menos uno de los tres directores con alto rango de calificación en gestión por los estudiantes tiene mayor influencia en el rendimiento promedio de la cohorte educativa 2001 – 2005.

➤ Nivel de Significación:

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

➤ Estadístico de prueba:

Se deben asignar rangos a las calificaciones de la gestión eficaz de cada director hecha por los estudiantes, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 4.11 Rango de calificaciones a la gestión por los alumnos

	Alumnos respecto al:	N	Rango promedio
OPINION de los	Alumnos _ D 1	26	35.92
	Alumnos – D 2	26	19.60
	Alumnos – D 3	26	62.98
	Total	78	

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José A Alfredo. Lima, 2005.

Tabla N° 4.12 Estadísticos de contraste (a, b)

Estadístico	OPINION
Chi-cuadrado ( K )	48.632
gl	2
Sig. Asintótica.	.000

Donde:

a: es la prueba de Kruskal - Wallis

b: es la variable de agrupación: Alumnos

#### 4.3.2 Adopción de las decisiones de la calificación realizada por los estudiantes a la gestión de los directores.

➤ Regla de decisión:

La hipótesis nula, ( $H_0$ ), se rechaza a un nivel de significación de 0.05, si el valor calculado de K, resulta mayor que el valor obtenido de la tabla chi - cuadrada. Si el valor obtenido de tabla es:

$$\chi^2_{(1-\alpha, k-1)} = \chi^2_{(0.95, 2)} = 5.9915$$

➤ Conclusión:

Como el valor calculado de  $K = 48.632 > 5.9915$ , entonces rechazamos la hipótesis nula  $H_0$  planteada. Es decir a un nivel de significación del 5%, existe evidencia suficiente para aceptar que al menos uno de los tres directores tiene alto rango de calificación en gestión por parte de los estudiantes. Para determinar dichas diferencias haremos comparaciones múltiples.

➤ Comparaciones múltiples:

Si la hipótesis nula ha sido rechazada, se adopta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

Entonces procedemos a comparar la gestión de los directores por pares.

➤ Regla de decisión:

Se concluirá que los tratamientos ( i , j ), par de directores calificados por los alumnos, difieren significativamente en su calificación, si satisfacen la siguiente desigualdad:

$$|R_i - R_j| > Ck$$

Donde:

$Ck$  , es el cálculo de Tukey.

Al nivel de significación del 5 % y a partir de la información registrada, tenemos que:

$$Ck = 15.38$$

Cuadro N° 4.02 Calculo de la opinión promedio de los Alumnos.

Opinión	ALUMNOS	N	Subconjunto para alfa = .05		
			1	2	3
HSD de Tukey(a)	Alumnos – D 2	26	161.08		
	Alumnos – D 1	26		203.62	
	Alumnos – D 3	26			290.27
	Sig.		1.000	1.000	1.000

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005

Aquí se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos, donde (a) usa el tamaño muestral de la media armónica = 26.000.

Haciendo la comparación del valor crítico calculado: 15.38, con  $|R_i - R_j|$  para cada par de directores, se genera la siguiente tabla resumen:

Tabla N° 4.13 Comparación de la gestión de los tres directores por pares.

OPINION	(I) Alumnos	(J) Alumnos	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
HSD de Tukey	Alumnos -1	Alumnos 2	42.538(*)	11.506	.001	15.03	70.05
		Alumnos 3	-86.654(*)	11.506	.000	-114.17	-59.14
	Alumnos -2	Alumnos 1	-42.538(*)	11.506	.001	-70.05	-15.03
		Alumnos 3	-129.192(*)	11.506	.000	-156.70	-101.68
	Alumnos -3	Alumnos 1	86.654(*)	11.506	.000	59.14	114.17
		Alumnos 2	129.192(*)	11.506	.000	101.68	156.70
DMS	Alumnos -1	Alumnos 2	42.538(*)	11.506	.000	19.62	65.46
		Alumnos 3	-86.654(*)	11.506	.000	-109.58	-63.73
	Alumnos -2	Alumnos 1	-42.538(*)	11.506	.000	-65.46	-19.62
		Alumnos 3	-129.192(*)	11.506	.000	-152.11	-106.27
	Alumnos -3	Alumnos 1	86.654(*)	11.506	.000	63.73	109.58
		Alumnos 2	129.192(*)	11.506	.000	106.27	152.11
Bonferroni	Alumnos -1	Alumnos 2	42.538(*)	11.506	.001	14.36	70.72
		Alumnos 3	-86.654(*)	11.506	.000	-114.83	-58.48
	Alumnos -2	Alumnos 1	-42.538(*)	11.506	.001	-70.72	-14.36
		Alumnos 3	-129.192(*)	11.506	.000	-157.37	-101.02
	Alumnos -3	Alumnos 1	86.654(*)	11.506	.000	58.48	114.83
		Alumnos 2	129.192(*)	11.506	.000	101.02	157.37
* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.							

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005

Tabla N° 4.14 Resumen de las comparaciones múltiples.

Directores comparados	$ R_i - R_j $	Resultado	Conclusión
D1 y D2	$[35.92 - 19.6] = 16.32$	Se rechaza $H_0$	Existe diferencia
D1 y D3	$ 62.98 - 35.92  = 27.06$	Se rechaza $H_0$	Existe diferencia
D2 y D3	$ 62.98 - 19.6  = 43.38$	Se rechaza $H_0$	Existe diferencia

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005

### 4.3.3 Discusión de los resultados

Basándonos en los resultados de la tabla N° 4.14, llegamos a comprobar las diferencias en la calificación a la gestión de los tres directores, realizada por los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005. Por lo tanto, al encontrar dichas diferencias significativas en la calificación a la gestión de los directores ( D1 - D2 ), ( D1 - D3 ) y ( D2 - D3 ), se confirma la interpretación efectuada a través del gráfico de cajas N° 4.03 que todos los directores en sus respectivos periodos obtienen una calificación diferente a su gestión.

Entonces en concordancia con la hipótesis N° 3 planteada en la investigación, el líder directivo de estilo democrático D3, logra alto rango de calificación en gestión eficaz en opinión de los estudiantes, basándonos en la tabla N° 4.11 se tiene los siguientes resultados:

El Director D1 tiene un rango de calificación moderado en gestión eficaz de 35.92

La Directora D2 obtiene un rango de calificación bajo en gestión eficaz de 19.6

El Director D3 obtiene un rango de calificación alto en gestión eficaz de 62.98

Por lo tanto, esto le permitió al director D3 (2005) influir con alto grado en el rendimiento académico promedio de los estudiantes, esta afirmación esta corroborada con los datos de las siguientes tablas que contiene los bloques de estudiantes y sus promedios por secciones:

Tabla N° 4.15 Promedios de los estudiantes de la sección "A"

	2001	2002	2003	2004	2005
ESTUDIANTES	Primer año A	Segundo A	Tercero A	Cuarto A	Quinto A
ACUÑA CHANCO, Elena Evelyn.	14	14	13	13	16
AZAÑA OLIVEROS, Henry Wilfredo	13	12	14	15	16
AZAÑA SILVA, Julio Cesar.	17	17	16	15	15
CERNA CÁRDENAS, Joan Manuel.	15	16	14	14	16
CULQUI ARÍAS, Bethsy Zaory.	13	13	12	12	19
DE LA CRUZ TUPIÑO, Jean Pierre	14	14	14	15	15
DEL AGUILA TELLO, Evelyn.	15	15	14	14	16
DIAZ CALLALLI, Karen Miluska Mayi.	13	14	15	15	16
ESCALANTE PADILLA, Jesús.	17	16	16	15	15
FONSECA TINEO, Yrven Marcelo.	15	14	14	14	19
HERRERA TRUJILLO, Káterin Rocío.	14	14	14	13	16
LOZADA VILLARREYES, Karen Pilar.	13	13	13	14	16
MARCOS SALVADOR, Susan Katy	15	15	14	14	16
MENDOZA ESPINAL, Jorch Paoly.	13	13	12	12	16
PINEDA ONOFRE, Zulema Cecilia.	12	12	13	12	16
POMA PALACIOS, Deyben Richard.	13	13	12	13	19
QUIÑONES CABRERA, Pamela Mari	14	15	13	13	16
RAMIREZ RAMIREZ, Catherine Pilar	14	13	13	12	16
RECUAY MIRONES, Vivian Suzeth.	13	13	12	13	16
ROSALES CUBA, Juan Carlos.	12	13	12	12	16
RUJEL BRAVO, Saby Stephanie.	15	15	14	14	16
SAHUANGA PEÑA, Elisa Katherine.	15	14	14	15	16
SALAS CARHUAZ, Luis Lizardo.	14	14	12	12	16
SÁNCHEZ HUAPAYA, José Antonio.	15	14	12	12	16
SARAZU VALVERDE, Alfredo Ubertyn	14	14	14	13	16
SARZOSA HUARINGA, Lady Gina.	15	15	15	15	16
SUAREZ LOPEZ, Maily.	12	12	12	12	16
TAFUR HERRERA, Julio Ricardo.	13	12	12	13	16
TORRES ROJAS, Jerson Lenín.	14	15	14	13	16
URIBE CARDENAS, Renzo.	12	12	12	12	16

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2005.

Tabla N° 4.16 Promedios de los estudiantes de la sección "B".

	2001	2002	2003	2004	2005
ESTUDIANTES	Primer año B	Segundo B	Tercero B	Cuarto B	Quinto B
ALVAREZ ESTRADA, Elvis Nelson	13	13	13	13	17
ARNAEZ REYNA, Johanna Stefani.	15	15	15	15	18
BUSTOS MEGO, Lilian Ruth.	15	15	14	15	18
CALERO RAMOS, Richard Jose.	13	13	13	15	17
CARRANZA CHAVARRIA, Roselin	13	13	14	14	17
CAZORLA CASTRO, Endrik Franz.	15	14	14	15	18
CAZORLA CASTRO, Gorik Franz.	13	14	14	14	17
CHALCO TITO, Steven Anthony.	16	16	15	14	16
CORDERO PÉREZ, Orlando.	14	15	14	13	17
CUADROS PARAVICINO, Silvia.	15	15	15	14	17
DE LA CRUZ BARRANTES, Tania	14	13	14	12	17
FERRUA YUPANQUI, Miladys Edit	15	14	14	14	18
FUSTER GUILLEN, Fiorella Gaby.	14	13	13	14	17
GALLARDO ORELLANA, Lidia E	14	13	13	13	17
GARCÍA VALVERDE, Lasey Karol.	14	13	13	13	17
GONZALES PEÑALOZA, Jhon Ale	12	13	13	12	18
GUTIERREZ SALCEDO, Renzo J	16	17	16	15	17
LARA REYES, Dick Jason.	12	13	13	13	17
<b>LIMAS MOYA, Diana Carolina</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
LLACCHUA HUAMANI, Roxana.	13	15	14	14	17
LOBATO REYNA, Yesabel Vanesa	15	16	16	16	17
ORTEGA MORY, Victor Aynor.	13	14	14	14	17
PAZ CABANILLAS, Javier Wilfredo.	14	15	14	15	18
PORTELLA ANDRADE, Merson C	15	15	16	14	17
ROSALES MAYORGA, Jose Luis.	13	14	13	13	18
VASQUEZ TORRES, Marco Makol	13	13	13	13	16
VILLARREAL NIETO, Jackeline E.	13	13	12	13	16
ZUMARAN RINCÓN, Vanesa Rosa	16	17	16	16	16

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2005.



Tabla N° 4.17. Indicadores de rendimiento académico sección “C”

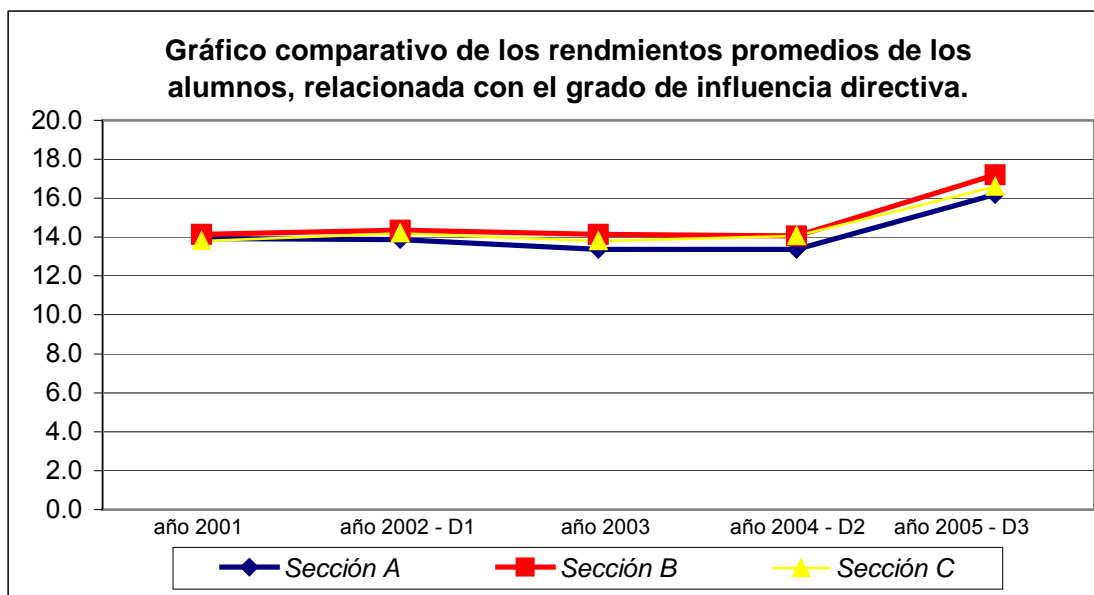
2001                      2002                      2003                      2004                      2005

ESTUDIANTES	Primer año C	Segundo C	Tercero C	Cuarto C	Quinto C
ABANTO RAMOS, Luz Elena.	17	17	17	16	18
ADRIANO SHUÁN, Emma Grace.	13	13	13	14	15
BLUME CASTILLO, Lourdes Yesi.	13	13	14	13	16
CHÁVEZ CERNA, Miguel Ángel.	14	14	14	14	17
DÍAZ FACHIN, Yhajaira Samanta.	12	13	13	13	16
DE LOS SANTOS ELÍAS, Jorge A.	13	14	12	13	17
HINOSTROZA QUIJANO, Linder O.	14	15	15	15	18
HUAMÁN GAMONAL, Diego O.	15	16	14	15	17
MIGUEL MEZA, Leila Pamela.	14	13	14	15	14
MORAN MENDOZA, Anthony S.	12	13	14	14	17
REYNOSO ROSALES, Luis A.	16	16	15	15	18
REYNOSO SEGURA, Ricardo A.	13	13	13	14	17
ROJAS SÁNCHEZ, Lucio.	13	14	13	13	18
RUIZ MEDINA, Maycol Jheyson.	15	15	14	15	17
SÁNCHEZ ROJAS, Félix Miguel.	15	15	14	14	17
SARAZU VALVERDE, Viviana L.	13	14	13	13	18
SOTOMAYOR TOSCANO, Tatiana.	14	14	14	14	14
TAMBRA OCHOA, Sara Raquel.	14	15	13	14	16
TREJO SALAS, Pamela Karen.	13	14	13	14	14
VILLEGAS MENDOZA, Luis G.	13	13	14	13	17

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2005.

Con todos estos datos del promedio académico, vamos a elaborar el siguiente gráfico, con la finalidad de mostrar el grado de influencia de la gestión eficaz en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005.

Gráfico N° 4.04 Influencia de la gestión eficaz de los tres directores en el rendimiento promedio de la cohorte educativa 2001 – 2005.



Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José A. Lima, 2005.

En el gráfico N° 4.04 podemos observar el grado de influencia de la gestión eficaz en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 al 2005 y representar los resultados en la siguiente tabla comparativa de calificaciones.

Tabla N° 4.18 Resultados de la influencia de la gestión eficaz en opinión de los alumnos y su relación con el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005.

N°	DIRECTOR	AÑO DE GESTION	Promedios logrados			Grado de influencia
			Secc: "A"	Secc: "B"	Secc: "C"	
01	Primero – D1	2002	13.87	14.36	14.20	Moderado
02	Segundo – D2	2004	13.37	14.07	14.05	Bajo
03	Tercero – D3	2005	16.20	17.20	16.60	Alto

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005

#### **4.4 Presentación, análisis estadístico e interpretación de datos sobre la variable gestión eficaz de los tres directores en opinión de los padres de familia de la cohorte educativa 2001 – 2005**

➤ Criterio:

Presentamos los datos para realizar la comparación y calificación de la gestión eficaz de los tres directores en opinión de los padres de familia.

El análisis de dicha variable en el periodo de cada uno de los directores se realiza con los datos obtenidos del Instrumento N° 04 denominado medición de la gestión eficaz, consistente en un cuestionario para padres de familia, considerando los cinco factores fundamentales que la determinan, mostrados en el cuadro N° 33 y son los siguientes:

- ✓ Planificación y Organización.
- ✓ Información y comunicación.
- ✓ Gestión.
- ✓ Evaluación.
- ✓ Cultura institucional.

Iniciamos el análisis estadístico de la gestión eficaz en el periodo de cada uno de los directores, en opinión de los padres de familia, teniendo en cuenta el tercer problema, lograr el tercer objetivo trazado en la tesis requiere probar la tercera hipótesis de trabajo haciendo uso de la Prueba de KRUSKALL WALLIS; para tal efecto, definimos los siguientes elementos para ser aplicados en la prueba.

Tratamientos: Cada uno de los Directores evaluados (en su periodo).

Bloques : Cada uno de los padres de familia encuestados para la evaluación

Variable : Calificación total asignada por los padres de familia en los cinco factores de la gestión eficaz en cada director.

Supuestos : Se cumple que

- La opinión de cada uno de los padres de familia son independientes.
- La escala de medida de la variable es de tipo ordinal.

En la tabla A -17 (p. 169), se presentan los bloques de los padres de familia.

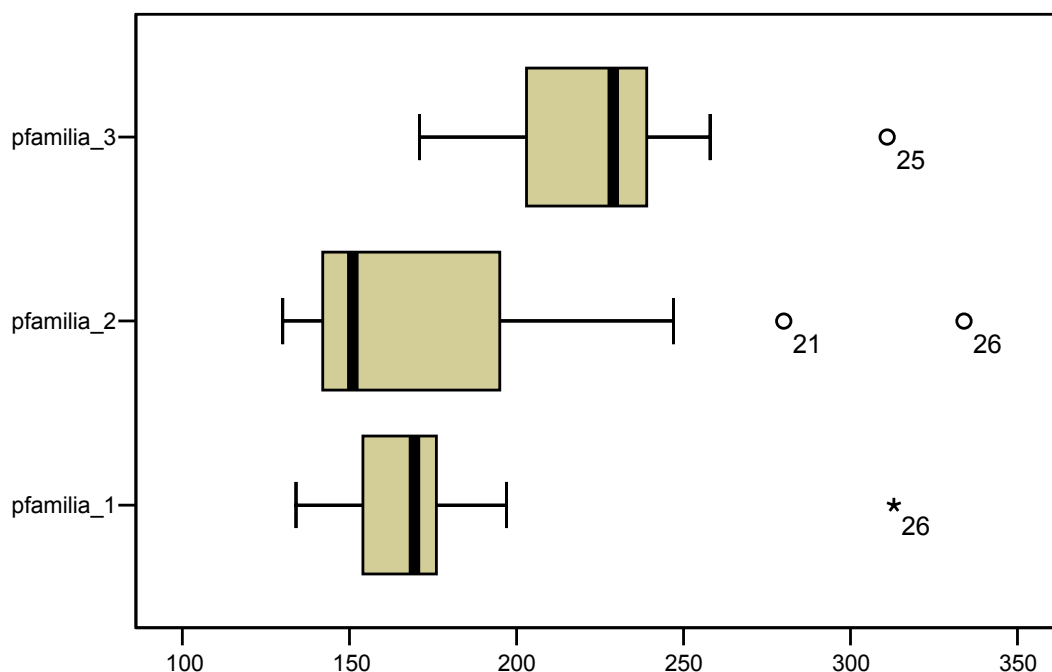
Análisis estadístico. En base a la opinión de los padres de familia sobre la gestión eficaz de los tres directores se tiene:

Tabla N° 4.19. Resumen del procesamiento de los casos

Opinión de los PP.FF respecto al:	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
P. Familia _ D1	26	33.3%	52	66.7%	78	100.0%
P. Familia _ D2	26	33.3%	52	66.7%	78	100.0%
P. Familia _ D3	26	33.3%	52	66.7%	78	100.0%

El siguiente gráfico de cajas es el resultado de las calificaciones comparativas de los padres de familia sobre la gestión eficaz de los tres directores, información recogida con el instrumento N° 04 cuestionario para padres de familia.

Gráfico N° 4.05. Calificación total de la Gestión eficaz por PP.FF.



Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005.

Interpretación del gráfico de cajas N° 4.05

Según la opinión de los padres de familia, podemos observar en el gráfico, que los directores D1, D2 y D3, lograron una calificación que es creciente; es decir, de acuerdo a cómo han venido pasando los años, D1 tiene una calificación moderada D2 baja y D3 alta calificación en gestión que probaremos a continuación.

#### **4.4.1 Proceso de prueba de hipótesis de la calificación a la gestión de los directivos en opinión de los padres de familia**

Probaremos la tercera hipótesis de la investigación, con la calificación de los PP.FF a la gestión eficaz directiva haciendo uso de la Prueba de KRUSKALL WALLIS.

Primer procedimiento de la prueba, planteamiento de la hipótesis:

➤ Hipótesis:

$H_0$  : La gestión eficaz en el periodo de los tres directores tiene el mismo rango de calificación de los padres de familia e influye en igual grado en el rendimiento promedio de la cohorte educativa 2001 – 2005.

$H_1$  : Al menos uno de los tres directores con alto rango de calificación en gestión eficaz por los padres de familia tiene mayor influencia en el rendimiento promedio de la cohorte educativa 2001 – 2005.

➤ Nivel de Significación:  $\alpha = 5\% = 0.05$

➤ Estadístico de prueba:

Se deben asignar rangos a las calificaciones de la gestión eficaz en el periodo de cada director, hecha por los padres de familia tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 4.20. Rango de calificaciones de la gestión por los PP.FF.

OPINION de los	P. Familia respecto al:	N	Rango promedio
	Padre de Familia – D1	26	30.00
	Padre de Familia - D2	26	29.29
	Padre de Familia - D3	26	59.21
	Total	78	

Tabla N° 4.21 Estadísticos de contraste( a , b)

Estadístico	Opinión
Chi-cuadrado ( K )	29.537
gl	2
Sig. asintótica	.000

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José A. Lima, 2005

Donde:

a: es la prueba de Kruskal-Wallis

b: es la variable de agrupación: P. Familia

#### 4.4.2 Adopción de las decisiones de la calificación realizada por los Padres de Familia a la gestión de los directores.

➤ Regla de decisión:

La hipótesis nula, ( $H_0$ ), se rechaza con un nivel de significación de 0.05, si el valor calculado de K resulta mayor que el valor obtenido de la tabla chi - cuadrada. Como el valor obtenido de tabla es:

$$\chi^2_{(1-\alpha, k-1)} = \chi^2_{(0.95, 2)} = 5.9915$$

➤ Conclusión:

Como el valor calculado de  $K = 29.537 > 5.9915$ , entonces rechazamos la hipótesis nula  $H_0$  planteada. Es decir a un nivel de significación del 5%, existe evidencia suficiente para aceptar que al menos uno de los directores, obtiene calificación diferente a su gestión por parte de los padres de familia, para determinar dichas diferencias haremos comparaciones múltiples.

➤ Comparaciones múltiples:

Si la hipótesis nula ha sido rechazada, se adopta la hipótesis alternativa ( $H_1$ )

Para el cual procedemos a comparar la gestión de los directores por pares.

➤ Regla de decisión:

Se concluirá que los tratamientos  $i$  y  $j$  (par de directores), difieren significativamente en su calificación, si satisfacen la siguiente desigualdad:

$$|R_i - R_j| > Ck . \text{ Donde } Ck : \text{ es el cálculo de Tukey.}$$

Al nivel de significación del 5 % y a partir de la información registrada, tenemos que:  $Ck = 15.38$

Cuadro N° 4.03 Cálculo de la opinión promedio de los padres de familia.

Opinión de los P. Familia (respecto a los directores)		N	Subconjunto para alfa = .05		
			1	2	3
HSD de Tukey(a)	padre de familia -D1	26	175.69		
	padre de familia -D2	26		171.85	
	padre de familia -D3	26			223.19
	Sig.		.931	.931	1.000

Aquí se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Donde ( a ), usa el tamaño muestral de la media armónica = 26.000.

Haciendo la comparación del valor crítico calculado: 15.38, con  $|R_i - R_j|$  para cada par de directores, se genera la siguiente tabla resumen:

Tabla N° 4.22. Comparación de la Gestión eficaz de los directores, por PP.FF.

Opinión de los	(I) P. Familia respecto al director	(J) P. Familia respecto al director	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
HSD de Tukey	Padre de Familia-1	Padre de Familia 2	-3.846	10.674	.931	-29.37	21.68
		Padre de Familia 3	-51.346(*)	10.674	.000	-76.87	-25.82
	Padre de Familia 2	Padre de Familia 1	3.846	10.674	.931	-21.68	29.37
		Padre de Familia 3	-47.500(*)	10.674	.000	-73.02	-21.98
	Padre de Familia 3	Padre de Familia 1	51.346(*)	10.674	.000	25.82	76.87
		Padre de Familia 2	47.500(*)	10.674	.000	21.98	73.02
DMS	Padre de Familia 1	Padre de Familia 2	-3.846	10.674	.720	-25.11	17.42
		Padre de Familia 3	-51.346(*)	10.674	.000	-72.61	-30.08
	Padre de Familia 2	Padre de Familia 1	3.846	10.674	.720	-17.42	25.11
		Padre de Familia 3	-47.500(*)	10.674	.000	-68.76	-26.24
	Padre de Familia 3	Padre de Familia 1	51.346(*)	10.674	.000	30.08	72.61
		Padre de Familia 2	47.500(*)	10.674	.000	26.24	68.76
Bonferroni	Padre de Familia 1	Padre de Familia 2	-3.846	10.674	1.000	-29.99	22.29
		Padre de Familia 3	-51.346(*)	10.674	.000	-77.49	-25.21
	Padre de Familia 2	Padre de Familia 1	3.846	10.674	1.000	-22.29	29.99
		Padre de Familia 3	-47.500(*)	10.674	.000	-73.64	-21.36
	Padre de Familia 3	Padre de Familia 1	51.346(*)	10.674	.000	25.21	77.49
		Padre de Familia 2	47.500(*)	10.674	.000	21.36	73.64

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José A. Lima, 2005.

\* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Tabla N° 4.23 Resumen de las comparaciones múltiples

Directores Comparados	$ R_i - R_j $	Resultado	Conclusión
D1 y D2	$ 30 - 29.29  = 0.71$	No se rechaza $H_0$	No Existe diferencia
D1 y D3	$ 59.21 - 30  = 29.21$	Se rechaza $H_0$	Existe diferencia
D2 y D3	$ 59.21 - 29.29  = 29.92$	Se rechaza $H_0$	Existe diferencia

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José A. Lima, 2005.



### 4.4.3 Discusión de los resultados

Basándonos en los resultados de la tabla anterior N° 4.23, llegamos a comprobar las diferencias comparativas en la gestión de los tres directores realizada por los padres de familia de la cohorte educativa 2001 – 2005, encontrándose diferencias significativas en la calificación a la gestión de los directores D(1), D(2) y D(3) según la tabla N° 4.22, confirmando la interpretación efectuada a través del gráfico de cajas N° 4.05, en el que todos los directores en sus respectivos periodos obtienen una calificación diferente a su gestión por los padres de familia.

En concordancia con la hipótesis N° 3, planteada en la investigación, el líder directivo de estilo democrático D3, logra alto rango de calificación en su gestión en opinión de los padres de familia, y en base a datos de la tabla N° 4.20 se tiene los siguientes resultados:

El Director D1 obtiene un moderado rango de calificación a su gestión = 30

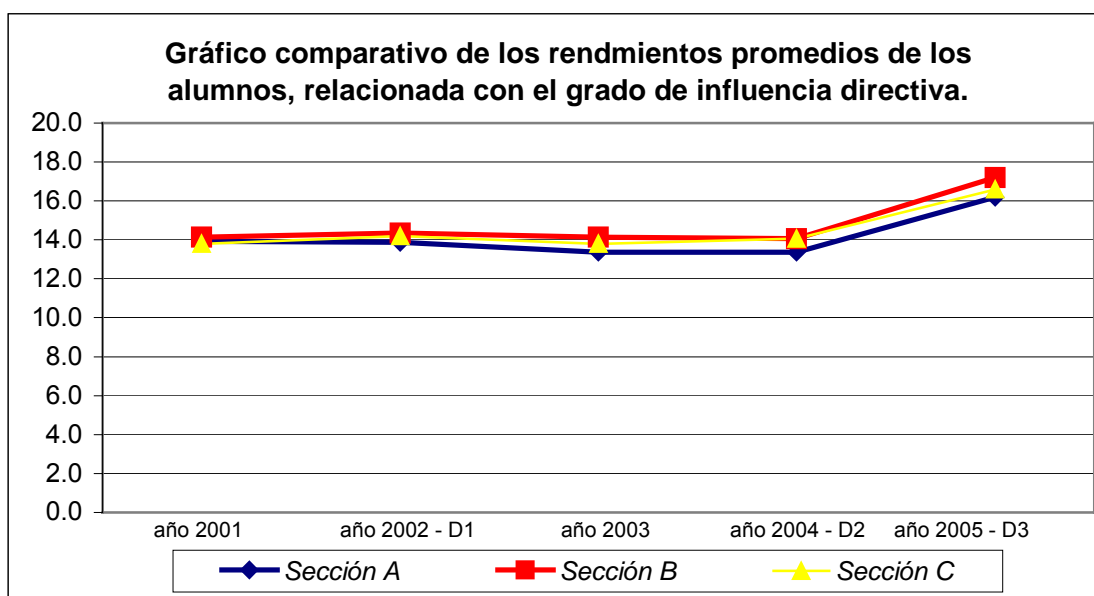
La Directora D2 obtiene un bajo rango de calificación a su gestión = 29.29

El Director D3 obtiene un alto rango de calificación a su gestión = 59.21

Esto nos permite arribar a la siguiente conclusión, el director D3 (2005) logra influir con alto grado en el rendimiento promedio de los estudiantes, esta afirmación esta corroborada en base a los datos de las tablas 4.15, 4.16 y 4.17 conteniendo el bloque de promedios de los estudiantes por secciones.

Con todos estos datos del promedio académico, vamos a elaborar el siguiente gráfico, con la finalidad de mostrar el grado de influencia de la gestión eficaz en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005.

Gráfico N° 4.06 Influencia de la gestión eficaz de los tres directores en el rendimiento promedio.



Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José A. Lima, 2005.

En la gráfica N° 4.08, podemos observar el grado de influencia de la gestión eficaz en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 al 2005 en opinión de los padres de familia y presentar los resultados en la siguiente tabla comparativa de calificaciones.

Tabla N° 4.24 Resultados de la influencia de la gestión eficaz en opinión de los PP.FF y su relación con el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005.

N°	DIRECTOR	AÑO DE GESTION	Promedios logrados			Grado de influencia
			Secc: "A"	Secc: "B"	Secc: "C"	
01	Primero – D1	2002	13.87	14.36	14.20	Moderado
02	Segundo – D2	2004	13.37	14.07	14.05	Bajo
03	Tercero – D3	2005	16.20	17.20	16.60	Alto

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005

#### **4.5 Presentación, análisis estadístico e interpretación de datos sobre la variable gestión eficaz de los tres directores en opinión de los docentes de la cohorte educativa 2001 – 2005**

➤ Criterio:

Presentamos los datos para realizar el análisis de la gestión eficaz de los tres directores en opinión de los docentes, consistente en la calificación y comparación de la gestión eficaz en el periodo de cada uno de los directores mencionados. Esta se realizó con los datos obtenidos del Instrumento N° 05 denominado gestión eficaz, cuyo cuestionario para docentes, esta basado en cinco factores fundamentales que la determinan, mostrados en el cuadro N° 33 y son los siguientes:

- ✓ Planificación y Organización.
- ✓ Información y comunicación.
- ✓ Gestión.
- ✓ Evaluación.
- ✓ Cultura institucional.

Para realizar el análisis estadístico consistente en la calificación y comparación de la gestión eficaz en el periodo de cada uno de los directores, en opinión de los docentes, teniendo en cuenta el tercer problema de investigación, lograr el tercer objetivo trazado requiere probar la tercera hipótesis haciendo uso de la Prueba de KRUSKALL WALLIS; para tal efecto, definimos los siguientes elementos.

Tratamientos: Calificación y comparación de la gestión eficaz en el periodo de cada uno de los directores.

Bloques : Cada uno de los docentes encuestados para la calificación.

Variable : Calificación total asignada por los docentes en los cinco aspectos de la gestión eficaz, en el periodo de cada director.

Supuestos : Se cumple que:

- La opinión de cada uno de los docentes del plantel son independientes.
- La escala de medida de la variable es de tipo ordinal.

En la tabla A – 18 (p. 170) se presenta el bloque de docentes encuestados que evaluaron la gestión de los tres directores en la cohorte educativa 2001 – 2005 de la institución en estudio.

**Análisis estadístico.** En base a la opinión de los docentes sobre la gestión de los tres directores se tiene los siguientes resultados.

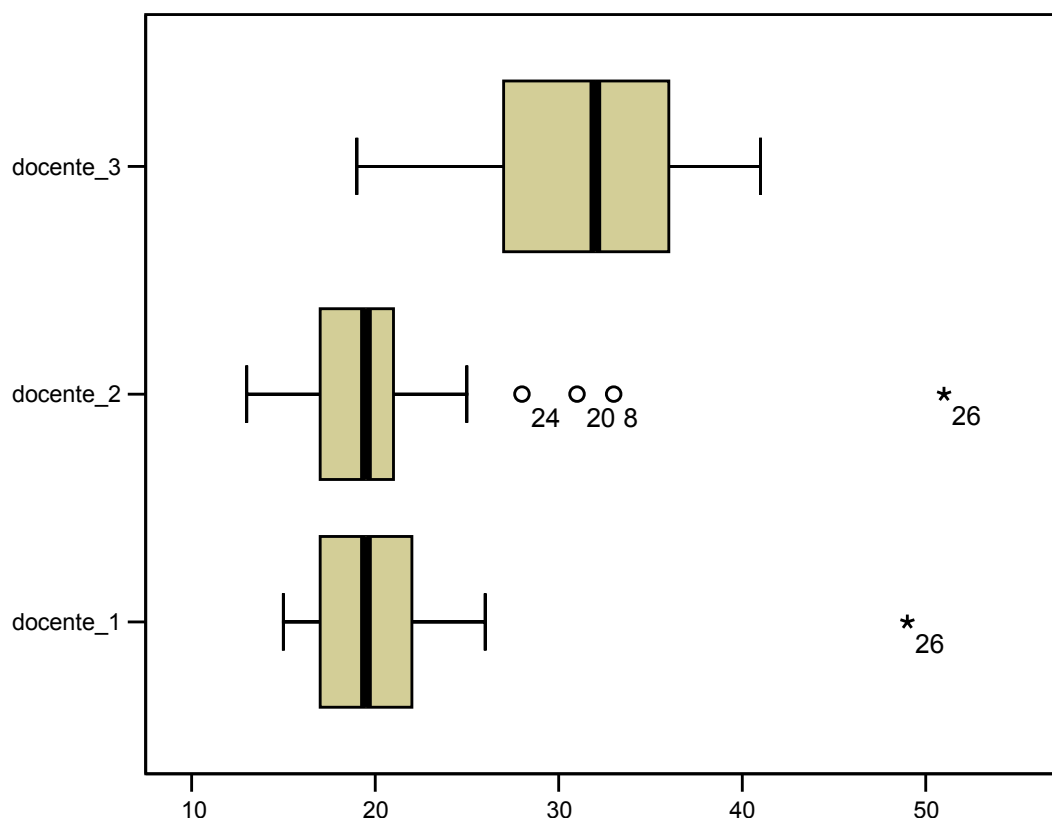
Tabla N° 4.25 Resumen del procesamiento de los casos.

Opinión de los Docentes Respecto al :	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Docente _ D1	26	33.3%	52	66.7%	78	100.0%
Docente _ D2	26	33.3%	52	66.7%	78	100.0%
Docente _ D3	26	33.3%	52	66.7%	78	100.0%

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005

El siguiente gráfico muestra los resultados de las calificaciones de los docentes a la gestión de los tres directores.

Gráfico de cajas N° 4.07 Calificación total de la gestión eficaz por docentes.



Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005

Interpretación del gráfico de cajas N° 4.07.

Se genero el diagrama de caja para calificar la gestión eficaz en el periodo de cada uno de los tres directores que laboraron entre los años 2001 al 2005, de acuerdo a la opinión de los docentes, se puede observar que a través de los años, la calificación de la gestión en el periodo de los tres directores ha ido mejorando; sin embargo, los directores D1 y D2, tienen una calificación menos variable, en comparación con la calificación del director D3. Asimismo, cabe señalar que en la gestión del primer y segundo director, se observa una calificación muy por debajo del resto “outliers” que produce un valor discordante (\*).

#### **4.5.1 Proceso de prueba de hipótesis de la calificación a la gestión de los directivos por los docentes**

Probaremos la tercera hipótesis de la investigación, con la calificación de los docentes a la gestión eficaz y haremos uso de la Prueba de KRUSKALL WALLIS. Primer procedimiento de la prueba, planteamiento de la hipótesis.

➤ Hipótesis:

$H_0$  : La gestión eficaz en el periodo de los tres directores tiene el mismo rango de calificación de los docentes e igual grado de influencia en la cohorte educativa 2001 – 2005.

$H_1$  : Al menos uno de los tres directores con alto rango de calificación en gestión eficaz por los docentes tiene mayor influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005.

➤ Nivel de Significación:

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

➤ Estadístico de prueba:

Se deben asignar rangos a las calificaciones de la gestión en el periodo de cada director hecha por los docentes del plantel como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 4.26. Rango de calificaciones de la gestión por los docentes

	Docentes respecto al:	N	Rango promedio
Opinión de los	Opinión Docente - D1	26	29.54
	Opinión Docente - D2	26	28.79
	Opinión Docente - D3	26	60.17
	Total	78	

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005

Tabla N° 4.27 Estadísticos de contraste( a , b )

Estadístico	Opinión
Chi-cuadrado ( K )	32.620
gl	2
Sig. Asintótica.	.000

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005

Donde:

a: Es la prueba de Kruskal-Wallis

b: Es la variable de agrupación: docentes

#### 4.5.2 Adopción de las decisiones de la calificación a la gestión de los directores en opinión de los docentes

➤ Regla de decisión:

La hipótesis nula, ( $H_0$  :), se rechazada con un nivel de significación de 0.05, si el valor calculado de K resulta mayor que el valor obtenido de la tabla chi - cuadrada.

Como valor obtenido de tabla es:  $\chi^2_{(1-\alpha, k-1)} = \chi^2_{(0,95,2)} = 5.9915$ .

➤ Conclusión:

Como el valor calculado de  $K = 32.62 > 5.9915$ , entonces rechazamos la hipótesis nula  $H_0$  planteada, es decir a un nivel de significación del 5%, existe evidencia suficiente para aceptar que al menos uno de los directores tiene calificación diferente a su gestión.

➤ Comparaciones múltiples:

Para determinar dichas diferencias haremos comparaciones múltiples, procediendo a comparar la gestión de los directores por pares.

Tabla N° 4.28 Comparación de la gestión de los Directores en opinión de docentes

Opinión de los	(I) docente Respecto al:	(J) docente Respecto al:	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
HSD de Tukey	Opinión Docente - D1	Opinión Docente - D 2	-.615	1.909	.944	-5.18	3.95
		Opinión Docente - D3	-10.808(*)	1.909	.000	-15.37	-6.24
	Opinión Docente - D2	Opinión Docente - D1	.615	1.909	.944	-3.95	5.18
		Opinión Docente - D3	-10.192(*)	1.909	.000	-14.76	-5.63
	Opinión Docente - D3	Opinión Docente - D1	10.808(*)	1.909	.000	6.24	15.37
		Opinión Docente - D2	10.192(*)	1.909	.000	5.63	14.76
DMS	Opinión Docente - D1	Opinión Docente - D2	-.615	1.909	.748	-4.42	3.19
		Opinión Docente - D3	-10.808(*)	1.909	.000	-14.61	-7.01
	Opinión Docente - D2	Opinión Docente - D1	.615	1.909	.748	-3.19	4.42
		Opinión Docente - D3	-10.192(*)	1.909	.000	-13.99	-6.39
	Opinión Docente - D3	Opinión Docente - D1	10.808(*)	1.909	.000	7.01	14.61
		Opinión Docente - D2	10.192(*)	1.909	.000	6.39	13.99
Bonferroni	Opinión Docente - D1	Opinión Docente - D2	-.615	1.909	1.000	-5.29	4.06
		Opinión Docente - D3	-10.808(*)	1.909	.000	-15.48	-6.13
	Opinión Docente - D2	Opinión Docente - D1	.615	1.909	1.000	-4.06	5.29
		Opinión Docente - D3	-10.192(*)	1.909	.000	-14.87	-5.52
	Opinión Docente - D3	Opinión Docente - D1	10.808(*)	1.909	.000	6.13	15.48
		Opinión Docente - D2	10.192(*)	1.909	.000	5.52	14.87

\* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Cuadro N° 4.04 Cálculo de la opinión promedio de los docentes

Opinión de los	Docente (respecto al)	N	Subconjunto para alfa = .05		
			1	2	3
HSD de Tukey(a)	Opinión Docente -D1	26	21.19		
	Opinión Docente -D2	26		20.58	
	Opinión Docente -D3	26			31.38
	Sig.		.944	0.944	1.000

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005

Aquí se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Donde ( a ), usa el tamaño muestral de la media armónica = 26.000.

➤ Regla de decisión:

Se afirma que los tratamientos **i** y **j**, par de directores, difieren significativamente en su calificación si satisfacen la siguiente desigualdad:

$$|R_i - R_j| > Ck$$

Donde: Ck, es el cálculo de Tukey.

A un nivel de significación del 5 % y con los datos obtenidos tenemos que el valor crítico calculado es: **Ck = 5.068**

Haciendo la comparación del valor crítico calculado, **5.068**, con  $|R_i - R_j|$  para cada par de directores, se genera la siguiente tabla resumen de calificaciones:

Tabla N° 4.29. Resumen de las comparaciones múltiples de la gestión de los tres directivos calificada por los docentes.

Directores Comparados	$ R_i - R_j $	Resultado	Conclusión
D1 y D2	$ 29.54 - 28.79  = 0.75$	No se rechaza $H_0$	No existe diferencia
D1 y D3	$ 60.17 - 28.79  = 31.38$	Se rechaza $H_0$	Existe diferencia
D2 y D3	$ 60.17 - 29.54  = 30.63$	Se rechaza $H_0$	Existe diferencia

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005.

### 4.5.3 Discusión de los resultados.

Tabla N° 4.30 Resultados de la influencia de la gestión eficaz en opinión de los docentes y su relación con el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005.

N°	DIRECTOR	AÑO DE GESTION	Promedios logrados			Grado de influencia
			Secc: "A"	Secc: "B"	Secc: "C"	
01	Primero – D1	2002	13.87	14.36	14.20	Moderado
02	Segundo – D2	2004	13.37	14.07	14.05	Bajo
03	Tercero – D3	2005	16.20	17.20	16.60	Alto

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José. Lima, 2005



Tabla N° 4.31 Resumen del grado de influencia de los tres directores del periodo 2001 – 2005 en el rendimiento académico promedio.

ESTILO Directivo Modal	LIDERAZGO Estratégico Promedio	GESTIÓN Eficaz (alumnos)	GESTIÓN Eficaz (padres)	GESTIÓN Eficaz (docentes)	Rendimiento secc		
					“A”	“B”	“C”
D1 (2002) Permisivo 25 Puntos Moderado.	D1 (2002) 22 Puntos Grado Moderado.	D1 (2002) Rango=35.9 Grado Moderado.	D1(2002) Rango=30 Grado Moderado	D1 (2002) Rango=30 Grado Moderado.	13.9	14.4	14.2
D2 (2004) Autoritaria 22 Puntos Bajo	D2 (2004) 21.4 Puntos Grado Bajo	D2 (2004) Rango=19.6 Grado Bajo	D2(2004) Rango=29 Grado Bajo	D2 (2004) Rango=29 Grado Bajo	13.4	14	14.1
D3 (2005) Democrático 28 Puntos Alto.	D3 (2005) 27.2 Puntos Grado Alto	D3 (2005) Rango=62.9 Grado Alto	D3(2005) Rango=59 Grado Alto	D3 (2005) Rango=60 Grado Alto	16	17	16.6

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José A. Lima, 2005.

## CONCLUSIONES

Concluida la presente investigación, presentamos las conclusiones de las pruebas de hipótesis realizadas con las variables planteadas.

1. En la cohorte educativa 2001-2005, el director D1 (2002), evidencio un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logró 25 puntos en el baremo del instrumento tabla N° 32, considerándose como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio, ver el gráfico N° 4.01.
2. La directora D2 cuyo estilo directivo modal fue autocrático, contaba con 15 años de experiencia y logró 22 puntos en el baremo de la tabla N° 32 considerándose como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio, ver la gráfica N° 4.01.
3. El director D3 cuyo estilo directivo modal fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos en el baremo de la tabla N° 32, considerándose como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes, entre los tres directores, el correspondiente a su periodo directivo 2005. Esto es concordante con la primera hipótesis, la primera variable, el primer objetivo, el primer problema y se puede corroborar en la tabla N° 4.04 y la gráfica N° 4.01.
4. El líder directivo D3, el año 2005 obtuvo 27.2 puntos de promedio en el instrumento N° 01 Liderazgo estratégico y según el baremo de la tabla N° 31 es considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005, siendo esta diferente a

la obtenida por los directores D1 quien califico en promedio 22 puntos considerado como moderado grado de influencia y la D2 califico con 21.4 considerándose en el baremo como bajo grado de influencia de su liderazgo en el rendimiento promedio de los estudiantes. Esto es concordante con el segundo problema, el segundo objetivo, la segunda variable y la segunda hipótesis, ver tabla N° 4.08, 4.09 y corroborado con el gráfico N° 4.02.

5. El año 2005, fue calificada la Gestión del Director D3 por los estudiantes con el instrumento N° 03, logrando un rango de 62.98 considerado en el baremo de dicho instrumento como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de la cohorte educativa 2001 al 2005 con respecto a los directores D1 y D2 que obtuvieron 35.92 y 19.6 considerados como moderado y bajo respectivamente ver tabla 4.11, estos datos son concordantes con la tercera hipótesis, el tercer problema, el tercer objetivo y la tercera variable que lo podemos observar en el gráfico N° 4.04 y en las tablas N° 4.10, 4.12, 4.13,4.14 y 4.18.
6. Los padres de familia que calificaron la gestión de los tres directores desde el año 2001 al 2005, asignaron un rango de D3 = 59.21 considerado en el baremo del instrumento N° 04 como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio, a la gestión eficaz directivo D3 en el periodo 2005 en comparación al D1 = 30 y D2 = 29.29 considerado moderado y bajo respectivamente, como lo podemos apreciar en el gráfico N° 4.06, además estos datos son concordantes con la tercera hipótesis, el tercer problema, el tercer objetivo y

la tercera variable, corroborado con los datos de las tablas N° 4.19 al 4.24, donde además se muestra la variabilidad en las calificaciones.

7. Los docentes que calificaron la gestión de los tres directores desde el año 2001 al 2005, asignaron un rango de  $D3 = 60.17$ , considerado en el baremo del instrumento N° 05 como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio, a la gestión eficaz del director D3 en su periodo 2005 en comparación al  $D1 = 29.54$  y  $D2 = 28.79$  considerados como moderado y bajo grado de influencia respectivamente, como se observa en el gráfico N° 4.06, así como en las tablas N° 4.25 al 4.28. Esto es concordante con la tercera hipótesis, el tercer problema, objetivo, variable, corroborada con los datos de la tabla N° 4.29, donde además se muestra la variabilidad en las calificaciones.

## RECOMENDACIONES

En base a la investigación, nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones.

1. Se recomienda que, para lograr la gestión eficaz de la institución en forma sostenida, se requiere los servicios de un director líder estratega con estilo democrático, que transforme las siguientes debilidades y amenazas halladas en fortalezas y oportunidades:
  - a) la dirección debe estar a cargo de un docente que gerencie y/o administre la institución, basado en el estilo democrático y el liderazgo estratégico que influya en elevar el rendimiento académico promedio por encima de 17, registrado el año 2005, ver Tabla N° 4.31
  - b) El periodo del director, debe ser de cinco años al igual que la del Ministro y las direcciones intermedias, para garantizar una gestión eficaz, bajo el principio de perdurabilidad en el cargo de acuerdo a ley, con el fin de obtener mayor rendimiento de los estudiantes, que será evaluado con los indicadores del estilo, liderazgo y gestión en la cohorte educativa de su periodo, tomando los resultados como referencia para postular al cargo.
  - c) Interconectar el sistema de información gerencial usando el portal educativo entre el Ministerio de Educación y las instituciones vía Internet, con el fin de fortalecer la gestión eficaz, el estilo democrático y liderazgo estratégico de los directores, monitoreando la evolución del rendimiento promedio de los estudiantes con los indicadores de los instrumentos diseñados en la tesis.
  - d) Medir el rendimiento académico de los estudiantes, en base al sistema de evaluación valorativa y el desarrollo del currículo por capacidades, donde

se pueda apreciar gráficamente la evolución continua de cada estudiante por secciones para tomar decisiones asertivas, correctivas y predictivas con la metodología planteada en la tesis para el manejo de dicha variable. Manifestando aquí nuestro rechazo al tradicional uso del examen escrito para medir el rendimiento académico por ser considerado subjetivo y sesgado del verdadero conocimiento de los estudiantes y docentes.

2. Elaborar el perfil del estudiante de la institución con los datos de cada uno de ellos al ingresar o matricularse, centrado en los siguientes aspectos:
  - Datos generales: Consignar información en la base de datos (nombre, sexo edad, lugar de procedencia)
  - Antecedentes académicos: Consignar información en la base de datos (escuela de procedencia, rendimiento académico, formas de trabajo escolar)
  - Antecedentes socioeconómicos: Consignar información en la base de datos (ocupación de los padres, número de hermanos, nivel de ingresos)
3. Elaborar el perfil de habilidades del estudiante, identificando el potencial de ellos para adquirir y manejar nuevos conocimientos y destrezas. Generalmente las habilidades son exploradas a través de exámenes de razonamiento verbal y numérico, que son parte del área de comunicación integral y lógico-matemática, con incidencia en el tercer y cuarto año.
4. Identificar valores y actitudes en los estudiantes, observando su predisposición para reaccionar ante situaciones y conocimientos, de una manera determinada, especialmente en cuanto al trabajo escolar, los

profesores y los compañeros. Así como de alcanzar una aproximación a los valores que califican y dan sentido a las actitudes.

5. Identificar intereses y expectativas. Se refiere a aquella información que da cuenta de los campos disciplinarios que interesan al estudiante, sus aspiraciones de desarrollo personal y las expectativas respecto al servicio educativo, que espera recibir de parte de la institución educativa.
6. Salud. Identificación de las condiciones de salud del estudiante mediante exámenes médicos al inicio del año escolar y periódicamente informar en las actividades académicas sobre el cuidado de la salud, así como orientación Psicológica.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO, Otoniel. **Gerencia y marketing educativo**. Universidad Alas Peruanas. UDEGRAF S.A. Primera edición. Lima, 2003

ALVARADO, Otoniel. **Gestión educativa, casos ejercicios e instrumentos**. Editorial UDEGRAF S.A. Primera edición. Lima, 2004

ALVARADO, O. **Gestión educativa. Enfoques y procesos**. Universidad de Lima. Fondo de desarrollo editorial. Primera reimpresión, 1999

ALVARADO, O. **Elementos de la Administración general**. Editorial UDEGRAF S.A. Lima, 2000

BARTOLOMÉ, Antonio. **Nuevas tecnologías en el aula**. Editorial GRAÓ. Segunda edición Barcelona, 2000

BISHOP, P. Citado por SQUIRES, D. **¿Cómo elegir software educativo?** Ediciones MORATA, S.A. Primera edición. Madrid, 1997

BLANCO, J. **Tecnologías de la información en la educación**. Ediciones ANAYA multimedia S.A. Primera edición. Madrid, 1998.

BUNGE, M. **Ciencia, técnica y desarrollo**. Editorial Sudamericana. Primera edición Buenos Aires, 1977

BARRIGA, C. **¿Es posible un currículo por áreas y no por objetivos?** Ediciones Escuela nueva. Lima, 2002

CARDEMIL, C. **Calidad educativa**. Editoriales MQ. Ediciones. Lima, 1991

COLEMAN, D. **Educación e igualdad**. Ediciones. Narcea, S.A. Segunda edición Madrid, 2000.

COSTELAO, A. **Tecnologías de la informática en la educación**. Ediciones ANAYA multimedia S.A. Primera edición. Madrid, 1998

CHACON, F. **Enfoques sobre evaluación de los aprendizajes**. Editorial. Trillas. Guadalajara, 1999

CHATTERTON, J. citado por SQUIRES, D. **¿Cómo elegir software educativo?** Ediciones MORATA, S.A. Primera edición. Madrid, 1997



DEL AGUILA, V. **Factores socioeconómicos en el rendimiento académico.** Tesis Universidad de Lima, 2004.P.153

DICCIONARIO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Edición auspiciada por la Cámara Peruana del Libro. Lima, 1999

ELLIOT, M. Citado por sancho Gil, m en: **Enfoques sobre evaluación de los aprendizajes.** Editorial TRILLAS. Guadalajara, 1999

FARRO, F. **Educación y calidad total.** Editorial UDEGRAF.S.A. Primera edición. Lima, 2001

FARRO, F. **Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad.** UDEGRAF S.A. Primera edición Lima, 2001

FARRO, F. **Gerencia de centros educativos.** Editorial UDEGRAF. S.A. Primera edición. Lima, 1995

FISCHMAN, David. **El camino del líder.** Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico. Lima, 2000

GOMEZ DACAL, G. **Organización escolar general.** Editorial Escuela Española. Madrid, 1996

HERTZBERG, A. **Motivación laboral.** University of Chicago Press. 1966

HOLT, P. Citado por sancho Gil, m. **Enfoques sobre evaluación de los aprendizajes.** Guadalajara. Editorial Trillas.1999.

IBAÑEZ, Mario. **Calidad total.** Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, 1996

KCZYNSKA, M. **Rendimiento académico e inteligencia.** Ediciones Narcea S.A. Primera edición. Madrid, 1963

LA SALLE. **Instrumento de medición de la gestión eficaz en secundaria.** Institución Educativa religiosa. Lima, 2000

LOCKE, E. **Las causas de la satisfacción laboral.** University of Chicago 1976.

LOPEZ, A. **Tecnologías de la información en la educación.** Ediciones ANAYA multimedia S.A. Primera edición. Madrid, 1998

LOWY, E. **Tecnologías de la información en la educación.** Ediciones ANAYA multimedia S.A. Primera edición. Madrid, 1998

McNALLY, RANDY. **La variable satisfacción en las instituciones educativas.** Editorial. Holt. Washington. 1990.

MARCOS, P. **El rendimiento del trabajo escolar.** Editorial las Muralla S.A. Primera edición. Madrid, 1971

MILICÚA, V. **Tecnologías de la Información en la Educación.** Ediciones ANAYA Multimedia S.A. Primera edición. Madrid, 1998

OWENS, R. **La escuela como organización.** Editorial SANTILLANA S.A. Madrid, 1976

PACHECO, J. **El rendimiento académico del estudiante.** Plaza Jamés Editores S.A. Madrid, 1971

PLANCAD. 2000. Impreso en los talleres del Ministerio de Educación. Lima, 2000

ROETHLISBERGER, R y DICKSON, T. **¿Cómo medir la satisfacción escolar?** Editorial Springer-Verlag. New York, 1996

SANCHO GIL, M. **Enfoque sobre evaluación de los aprendizajes.** Editorial Trillas. Primera edición. Guadalajara, 1999

SECADA, F. **Factores de la personalidad y el rendimiento académico.** Editorial la Muralla S.A. Madrid, 1972

SQUIRES, D y Mc DOUGALL, A. **¿Cómo elegir software educativo?.** Ediciones Morata S.A. Primera edición. Madrid, 1997

STODGILL, R. Tomado de ALVARADO, O. **Gerencia y marketing educativo.** Editorial Udegraf. S.A. Lima, 2003

VALLE, Yolanda. **Instrumento para medir el Liderazgo Estratégico.** Universidad de Lima, 2001

VERDE, J. **Tecnologías de la información en la educación.** Ediciones ANAYA multimedia s.a. Madrid, 1998

# ANEXOS

INSTRUMENTOS  
DE  
RECOLECCIÓN  
DE  
DATOS

# INSTRUMENTO N° 01.

Cuadro N° A-1. LIDERAZGO ESTRATÉGICO.

Instrucciones. Sr. Director, haga un círculo en el número que indique el grado en que Ud. Realmente se compromete en cada enunciado	Rara vez	De vez en cuan do	Algu nas vece s	Con frec uenc ia	Muy frec uent e	N° item
Busco oportunidades que potencien el funcionamiento de la planificación y programación curricular.	1	2	3	4	5	1
Planifico la forma de trabajo en la institución.	1	2	3	4	5	11
Busco consenso para el planeamiento estratégico.	1	2	3	4	5	21
Actualizo permanentemente la organización del currículo.	1	2	3	4	5	6
Introduzco innovación al trabajo en aula.	1	2	3	4	5	16
Organizo el desarrollo del currículo por competencias	1	2	3	4	5	26
Informo sobre las actividades curriculares y extracurriculares.	1	2	3	4	5	2
Informo los proyectos a realizar en la institución.	1	2	3	4	5	7
Comunico proyectos a largo plazo.	1	2	3	4	5	12
Comunico su rol a cada miembro.	1	2	3	4	5	17
Informo los plazos del proyecto.	1	2	3	4	5	22
Comunico los resultados esperados.	1	2	3	4	5	27
Defino y desarrollo el estilo de cultura institucional.	1	2	3	4	5	4
Viabilizo proyectos culturales.	1	2	3	4	5	9
Defino la línea axiológica cultural.	1	2	3	4	5	14
Difundo la cultura institucional.	1	2	3	4	5	19
Impulso la cultura de los valores.	1	2	3	4	5	24
Busco la identidad en la institución.	1	2	3	4	5	29
Gestiono democráticamente la institución.	1	2	3	4	5	3
Delego el poder entre los miembros.	1	2	3	4	5	8
Respeto la autonomía en el trabajo.	1	2	3	4	5	13
Trabajo en equipo con los demás.	1	2	3	4	5	18
Armonizo objetivos personales e institucionales.	1	2	3	4	5	23
Logro el cumplimiento de roles.	1	2	3	4	5	28
Impulso la evaluación continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.	1	2	3	4	5	5
Evalúo resultados en la institución.	1	2	3	4	5	10
Felicito a los trabajadores destacados.	1	2	3	4	5	15
Reconozco al equipo de estrategias.	1	2	3	4	5	20
Celebramos el cumplimiento de logros	1	2	3	4	5	25
Evalúo proyectos innovados a aplicar.	1	2	3	4	5	30

Tomado de: VALLE, Y. Liderazgo estratégico. Universidad de Lima, 2001. P.192.

Adaptado por: MANSILLA, J. Lima, 2002.

## INSTRUMENTO N° 02

### Cuadro N° A-2. ESTILOS DIRECTIVOS.

Instrucciones. Marca (x) una sola alternativa, que indique el grado en que Ud. Realmente se identifica.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Usualmente	Siempre	N° ítem
<i>Considero que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.</i>	1	2	3	4	5	1
<i>Cuando tengo problemas en la institución pido ayuda interna para solucionarlos.</i>	1	2	3	4	5	2
<i>Si tengo que tomar una decisión, considero que otra persona lo puede hacer por mí.</i>	1	2	3	4	5	3
<i>Acepto la idea de que los resultados son mejores cuando me guío por los consejos de los demás.</i>	1	2	3	4	5	4
<i>En una situación de indecisión, acudo a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.</i>	1	2	3	4	5	5
<i>Estimo como eficaz la comunicación con el personal si lo realizo a través de órdenes.</i>	1	2	3	4	5	6
<i>Creo que mis ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación</i>	1	2	3	4	5	7
<i>En mis actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.</i>	1	2	3	4	5	8
<i>Siempre busco mejorar mi gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.</i>	1	2	3	4	5	9
<i>Para comunicarme con el personal, lo hago por intermedio de otras personas.</i>	1	2	3	4	5	10
<i>El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.</i>	1	2	3	4	5	11
<i>Soy tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.</i>	1	2	3	4	5	12
<i>Busco alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.</i>	1	2	3	4	5	13
<i>Al delegar funciones a los miembros de la institución considero que se están logrando los objetivos trazados.</i>	1	2	3	4	5	14
<i>Genero estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales</i>	1	2	3	4	5	15
<i>Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúo con justicia.</i>	1	2	3	4	5	16
<i>Como director, asumo toda la responsabilidad o permito que los miembros de la institución asuman la suya.</i>	1	2	3	4	5	17
<i>Las actitudes favorables y creativas del personal las estímulo a través de recompensas.</i>	1	2	3	4	5	18
<i>Las actitudes relevantes del personal las premio con reconocimiento público.</i>	1	2	3	4	5	19
<i>Considero que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.</i>	1	2	3	4	5	20

Tomado de ALVARADO, O. Gestión educativa. Instrumentos. Lima, 2002. P. 141.

Adaptado por: MANSILLA, J. Lima, 2002.

**INSTRUMENTO N° 03.**  
**CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN EFICAZ**

**CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES**

**Apellidos y Nombres.....**

**Edad:.....**

**INSTRUCCIONES.**

Este cuestionario ha sido elaborado para recoger la opinión de los alumnos de la cohorte educativa 2001 – 2005.

Tú has sido seleccionado porque perteneces a dicha cohorte y conoces la realidad de la Institución.

Lo que nos interesa es tu opinión respecto a la gestión eficaz del Director basada en tu experiencia como estudiante.

Si alguna pregunta te incomoda, y no quieres responder lo que piensas, déjala en blanco, es preferible no tener tu opinión a tener una opinión falsa como si fuese verdadera.

**Marca con un aspa (x) lo que corresponde a tu situación o pensamiento.**

Soy alumno del colegio Inmaculada concepción, y vivo en el distrito: -----

Estudio en el.....año de secundaria y mi sección es: A , B , C.

Estoy en este colegio: Desde el año.....

Desde 2 a 4 años.....

Los 5 años.....

Desde primaria.....

1.-Las actividades escolares que se realizan en el colegio me parecen:

Muy pocas..... 1

Pocas..... 2

Excesivas..... 3

Adecuadas y buenas..... 4

Adecuadas y muy buenas..... 5

2.-Las clases que recibo me parecen interesantes:

Nunca..... 1

Pocas veces..... 2

Con frecuencia..... 3

Casi siempre..... 4

Siempre..... 5

3.-Las actividades que los profesores me mandan para casa (tareas, asignaciones) me parecen:

- Inadecuados y demasiados..... 1
- Inadecuados y pocos..... 2
- Adecuados pero pocos..... 3
- Adecuados..... 4
- Muy buenos y suficientes..... 5

4.-En el colegio me enseñan cosas que yo pienso que en el futuro:

- No me servirán..... 1
- Me servirán de poco..... 2
- Me servirán de algo..... 3
- Me servirán bastante..... 4
- Me servirán de mucho..... 5

5.-En mi colegio los estudiantes disponemos de suficiente material didáctico como libros, mapas, audiovisuales, computadoras.

- Nunca..... 1
- Casi nunca..... 2
- A veces..... 3
- Con frecuencia..... 4
- Siempre..... 5

6.-Las actividades extraescolares que se realizan en el colegio son:

- No hay..... 1
- Pocas..... 2
- Aceptables..... 3
- Buenas..... 4
- Excelentes..... 5

7.-Yo creo que las notas que me ponen los profesores:

- Nunca las merezco..... 1
- Pocas veces las merezco..... 2
- Con frecuencias las merezco..... 3
- Casi siempre las merezco..... 4
- Siempre las merezco..... 5

8.-De las siguientes formas de evaluación ¿a cuál crees que se da más importancia en el Colegio?

- Pruebas o exámenes escritos..... 1
- Ejercicios en el cuaderno..... 2



- Trabajos individuales hechos en clases..... 3
- Trabajos grupales..... 4
- Una combinación de todos los anteriores..... 5

9.-Los profesores en mi colegio me prestan la ayuda que necesito para progresar adecuadamente en mis estudios:

- Nunca..... 1
- Pocas veces..... 2
- Con frecuencia..... 3
- Casi siempre..... 4
- Siempre..... 5

10.-Mis profesores piensan que mi rendimiento académico es adecuado:

- Nunca..... 1
- Casi nunca..... 2
- A veces..... 3
- Con frecuencia..... 4
- Siempre..... 5

11.-Cuando trabajo bien en clases mis profesores lo reconocen:

- Nunca..... 1
- Casi nunca..... 2
- A veces..... 3
- Con frecuencia..... 4
- Siempre..... 5

12.-Recibo la suficiente información sobre mi progreso académico, mis calificaciones en las asignaturas de mi grado:

- Nunca..... 1
- Casi nunca..... 2
- A veces..... 3
- Con frecuencia..... 4
- Habitualmente..... 5

13.-Mis padres están informados sobre mi formación integral en el colegio:

- No..... 1
- Poco..... 2
- A veces..... 3
- Suficientemente..... 4
- Totalmente..... 5

14.-A mis profesores les interesan mis problemas:

Nunca..... 1  
Casi nunca..... 2  
A veces..... 3  
Con frecuencia..... 4  
Siempre.....5

15.-Mis profesores sienten interés por mi futuro:

No..... 1  
Poco..... 2  
A veces..... 3  
Bastante..... 4  
Mucho..... 5

16.-Cuando tengo alguna dificultad en el colegio, tengo a quien acudir para que me ayude.

No..... 1  
Casi nunca..... 2  
A veces..... 3  
La mayoría de las veces..... 4  
Siempre..... 5

17.-En el colegio, los problemas que afectan a los alumnos pueden ser discutidos y tratados con los tutores:

Nunca..... 1  
Casi nunca..... 2  
A veces..... 3  
Con frecuencia.....4  
Siempre.....5

18.-Nos preocupamos todos del prestigio, la limpieza, el cuidado y conservación del colegio:

Nunca..... 1  
Casi nunca.....2  
A veces.....3  
Con frecuencia.....4  
Siempre.....5

19.-En el aula, las normas de convivencia son aceptadas por todos:

Nunca..... 1  
Alguna vez..... 2

A veces..... 3  
Con frecuencia..... 4  
Siempre..... 5

20.-La disciplina es un problema en el colegio:

Siempre..... 1  
Con frecuencia..... 2  
A veces..... 3  
Casi nunca..... 4  
Nunca..... 5

21.-Los problemas de convivencia son resueltos adecuadamente por el tutor(a):

Nunca..... 1  
Casi nunca..... 2  
A veces..... 3  
Con frecuencia..... 4  
Siempre..... 5

22.-En el colegio los alumnos son discriminados de participar en la organización del proyecto curricular:

Siempre..... 1  
Con frecuencia..... 2  
A veces..... 3  
Casi nunca.....4  
Nunca.....5

23.-Las relaciones de los profesores con los alumnos son:

Muy insatisfactorias.....1  
Insatisfactorias.....2  
Normales.....3  
Buenas.....4  
Excelentes.....5

24.-Las relaciones entre los alumnos son:

Muy insatisfactorias.....1  
Insatisfactorias.....2  
Normales.....3  
Buenas.....4  
Excelentes.....5

25.-Normalmente, mi actitud con respecto a la asistencia al colegio es:

- No me gusta ir.....1
- Voy a la fuerza.....2
- Me resulta indiferente.....3
- Voy contento.....4
- Voy muy contento.....5

26.-Cuando hay discrepancia entre los planteamientos de Estudiantes, PP.FF, y Docentes en la Institución ¿Los Directivos influyen en la solución rápida?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Siempre.....5

**INSTRUMENTO N° 04**  
**CALIFICACIÓN DE LA GESTION EFICAZ**  
**CUESTIONARIO PARA PADRES DEFAMILIA**

**INSTRUCCIONES.**

Le pedimos que conteste, por favor, el cuestionario referente a la gestión eficaz del director. Lo que interesa es conocer lo que piensan los padres de familia le rogamos que no consulte con su hijo las preguntas de este cuestionario.

De los supuestos o de las situaciones que aquí se presentan, marque con un aspa (X) aquel o aquella con la que usted se identifica más.

Le rogamos sinceridad en sus respuestas, si se siente incómodo para responder algún ítem es preferible que no lo conteste a que nos dé una respuesta que no corresponda a su opinión, le garantizamos, por parte nuestra, su anonimato.

1.-Las actividades que realiza su hijo en el colegio, le parecen:

- Muy inadecuadas.....1
- Inadecuadas.....2
- Adecuadas.....3
- Bien planteadas.....4
- Excelentes.....5

2.-Las horas que su hijo tiene clases efectivas, le parecen:

- Insuficientes..... 1
- Demasiadas..... 2
- Pocas..... 3
- Suficientes.....4
- Necesarias.....5

3.-En relación con las actividades para realizar en casa (los llamados “deberes”), le parecen:

- Inadecuados y demasiados.....1
- Inadecuados y pocos.....2
- Adecuados pero pocos.....3
- Adecuados.....4
- Muy buenos y suficientes.....5

4.-Lo que a su hijo le enseñan en el colegio, le parecen:

- Muy poco..... 1
- Poco..... 2
- Suficiente..... 3
- Mucho..... 4
- Excelente..... 5

5.-Según su opinión, el material didáctico que utiliza su hijo, le parece:

- Muy inadecuado.....1
- Inadecuado.....2
- Adecuado.....3
- Bastante adecuado.....4
- Muy adecuado.....5

6.-Las actividades extraescolares que realiza su hijo, le parecen:

- Muy pocas..... 1
- Pocas..... 2
- Suficientes..... 3
- Suficientes y buenas.....4
- Suficientes y excelentes.....5

7.-La(s) calificación(es) que obtiene(n) su(s) hijo(s) en la Institución le parece:

- Muy insuficiente.....1
- Insuficiente.....2
- Insuficiente pero adecuado.....3
- Suficiente.....4
- Muy suficiente.....5

8.-El sistema de evaluación utilizado en la Institución le parece:

- Muy inadecuado.....1
- Inadecuado.....2
- Adecuado pero insuficiente.....3
- Adecuado.....4
- Muy adecuado.....5

9.-Si su hijo no progresa adecuadamente, ¿recibe ayuda del Colegio para resolver sus problemas de aprendizaje?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Siempre.....5

10.- ¿Participa Ud. En el logro del buen rendimiento académico de su(s) hijo(s)?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Siempre.....5

11.- ¿Puede Ud. Plantear a la Dirección las dificultades o aciertos de su(s) hijo(s) para ser reconocidos?:

- No.....1
- Raramente.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Siempre.....5

12.- ¿De qué manera recibe Ud. Información del colegio sobre el rendimiento académico de su hijo?

- Por medio de la libreta de notas.....1
- En reunión con el tutor al principio del año.....2
- En reunión con el profesorado después de cada entrega de notas.....3
- En entrevistas con el profesor después de cada evaluación.....4
- Con más de una de las formas reseñadas en los puntos anteriores.....5

13.- ¿Recibe Ud. Información del logro de competencias de su hijo correspondientes al grado que cursa?

- Ninguna..... 1
- Poca..... 2
- Necesaria pero incompleta.....3
- La necesaria.....4
- Toda.....5

14.- ¿Cree Ud. que los problemas de los alumnos son una preocupación para los docentes?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Casi siempre....4
- Siempre.....5

15.-El trabajo que realizan los profesores del Colegio de su hijo le parece:

- Pobre.....1
- Regular.....2
- Aceptable.....3
- Bueno.....4
- Excelente.....5

16.- ¿Puede Ud. comunicarse con el tutor de su hijo?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Habitualmente.....5

17.- ¿Cree Ud. que sus hijos reciben del tutor la orientación personal necesaria en los momentos críticos de su escolaridad?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Casi siempre.....4
- Siempre.....5

18.- ¿Es Ud. convocado por el Colegio para asistir a reuniones, charlas, conferencias, etc. sobre temas educativos?

- No.....1
- Raramente.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia..... 4
- Muchas veces.....5

19.-Las normas de convivencia en el aula de su hijo, le parecen:

- Muy inadecuadas.....1
- Inadecuadas.....2
- Adecuadas.....3
- Bastante adecuadas.....4
- Muy adecuadas.....5

20.-En su opinión, ¿La disciplina es un problema en la Institución?

- Siempre.....1
- Con frecuencia.....2
- A veces.....3
- Casi nunca.....4
- Nunca.....5

21.-¿ Cree Ud. que los problemas de convivencia que se presentan son adecuadamente resueltos en el Colegio?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2



- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Siempre.....5

22.-¿ Participa Ud. en la organización del proyecto curricular del Colegio al que asiste su hijo?

- Nada.....1
- Poco.....2
- A veces.....3
- Bastante.....4
- Plenamente.....5

23.-Las relaciones existentes en el Colegio entre docentes y estudiantes le parecen:

- Muy insatisfactorias.....1
- Insatisfactorias.....2
- Adecuadas.....3
- Buenas.....4
- Excelentes.....5

24.-Las relaciones humanas entre padres de familia, en la Institución le parecen:

- Muy insatisfactorias.....1
- Insatisfactorias.....2
- Adecuadas.....3
- Buenas.....4
- Excelentes.....5

25.- Normalmente, la actitud de su hijo(a) respecto a la asistencia al Colegio es:

- No le gusta asistir.....1
- Asiste a la fuerza.....2
- Le resulta indiferente.....3
- Asiste contento.....4
- Asiste muy contento.....5

26.-Cuando hay discrepancia entre los planteamientos de estudiantes, PP.FF, y docentes en la Institución ¿Los directivos influyen en la solución consensuada?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Siempre.....5

**INSTRUMENTO N° 05**  
**CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN EFICAZ**  
**CUESTIONARIO PARA DOCENTES**

*INSTRUCCIONES.*

El siguiente cuestionario recoge datos para evaluar la gestión eficaz del director de acuerdo a la manera que Ud. lo percibe. No se trata de evaluarlo a usted, sus opiniones pueden conducir a mejorar la Institución, si hay algo que mejorar, o a mantener aquello que hace que todos se sientan bien. Por esta razón es fundamental que sus respuestas sean lo más sinceras posibles. No se trata de buscar dónde está la verdad, sino cómo se sienten las personas.

Hay una serie de supuestos en cada ítem, marque con un aspa (X) el número que corresponda a aquel supuesto con el que usted se identifica.

---

---

1.- En su concepto, las actividades del currícula por capacidades son:

- Muy inadecuado e insuficiente.....1
- Inadecuado e insuficiente.....2
- Adecuado pero insuficiente.....3
- Adecuado.....4
- Muy adecuado.....5

2.- ¿Los Docentes programan las capacidades de área para aplicarlas en cada clase con claridad y coherencia?

- No.....1
- Una vez al año.....2
- Dos veces al año.....3
- Tres veces al año.....4
- Con frecuencia.....5

3.- Las tareas, asignaciones, trabajos de investigación etc. para el logro de las capacidades, están planteadas en forma:

- Muy inadecuado e insuficiente.....1
- Inadecuado e insuficiente.....2
- Adecuado pero insuficiente.....3
- Adecuado.....4
- Muy adecuado.....5

4.- ¿Los docentes analizan y debaten los contenidos de las capacidades?

- Nunca.....1
- Sólo en marzo.....2
- En marzo y a medio año.....3
- En marzo y al fin de cada bimestre.....4
- Permanentemente.....5

5.- ¿La institución, posee los recursos y materiales didácticos para realizar los acuerdos pedagógicos de formación tomados por los docentes?

- No posee.....1
- Insuficientes.....2
- Los necesarios.....3
- Suficientes.....4
- Óptimos.....5

6.- ¿Programa Ud. actividades extracurriculares en la institución?

- No.....1
- Pocas.....2
- Suficientes.....3
- Suficientes y buenas.....4
- Suficientes y excelentes.....5

7.- ¿Existen acuerdos previos sobre los mínimos exigibles al estudiante, en las diferentes asignaturas y grados?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Siempre.....5

8.- Cuando los alumnos no alcanzan su nivel de rendimiento satisfactorio al ser evaluados, en su opinión se debe a:

- Su escaso interés.....1
- Falta de esfuerzo.....2
- Carencia de habilidades básicas.....3
- Métodos de estudio deficientes.....4
- Metodologías inadecuadas.....5

9.- ¿Constituye una preocupación, en la institución, los problemas de aprendizaje en los estudiantes?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Permanentemente.....5

10.- ¿El éxito académico de todos los estudiantes es una preocupación en la institución?

- No.....1

- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Siempre.....5

11.- ¿Las sugerencias que Ud. Plantea respecto a mejorar el rendimiento académico, son estudiadas por los directivos?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Siempre.....5

12.- ¿Informa Ud. Sobre el logro de competencias del estudiante a sus padres por escrito?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Cada clase.....5

13.- ¿Por cuál de los medios informa Ud. Sobre el rendimiento académico de los estudiantes?

- Por medio de la libreta de notas.....1
- En reunión de tutores al principio del año.....2
- En reunión de Docentes, al finalizar cada bimestre.....3
- En entrevistas con PP.FF y alumnos después de cada evaluación.....4
- Con más de una de las formas reseñadas en los puntos anteriores.....5

14.- ¿Los docentes analizan la problemática de los estudiantes?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Siempre.....5

15.- ¿Los padres y estudiantes, conocen y valoran el trabajo de los docentes?

- Nada.....1
- Poco.....2
- A veces.....3
- Bastante.....4
- Plenamente.....5

16.- ¿Constituye una prioridad en la Institución, la orientación y seguimiento del estudiante?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Permanentemente.....5

17.- ¿La organización existente en la institución permite el trabajo en equipo de los docentes?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Siempre.....5

18.- ¿Cree Ud. que el director conoce, potencia y aprovecha las posibilidades del profesorado, estudiantes y padres de familia?

- Nada.....1
- Poco.....2
- Suficientemente.....3
- Frecuentemente.....4
- Totalmente.....5

19.- ¿Las normas de convivencia en el aula, se aplican constructiva y razonablemente?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Siempre.....5

20.- ¿La disciplina es un problema en la institución?

- Siempre.....1
- Con frecuencia.....2
- A veces.....3
- Casi nunca.....4
- Nunca.....5

21.- ¿Las normas de convivencia de la institución son cumplidas por todos?

- Nunca.....1

- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Normalmente.....4
- Permanentemente.....5

22.-¿Los docentes participan en la organización del Proyecto Curricular Institucional?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Activa y permanentemente.....5

23.- Las relaciones docentes- estudiantes son:

- Muy insatisfactorias.....1
- Insatisfactorias.....2
- Adecuadas.....3
- Buenas.....4
- Optimas.....5

24.- ¿Las relaciones humanas entre docentes son?:

- Muy insatisfactorias.....1
- Insatisfactorias.....2
- Normales.....3
- Buenas.....4
- Excelentes.....5

25.-¿La actitud de los estudiantes con respecto a la asistencia a clases es?:

- No le gusta asistir.....1
- Asiste a la fuerza.....2
- Le resulta indiferente.....3
- Asisten contentos.....4
- Asisten muy motivados.....5

26.-Cuando hay discrepancia entre los planteamientos de estudiantes, PP.FF, y docentes en la institución ¿Los directivos influyen en la solución consensuada?

- Nunca.....1
- Casi nunca.....2
- A veces.....3
- Con frecuencia.....4
- Siempre.....5

## INSTRUMENTO N° 06.

Ficha de resumen del rendimiento académico 2001 – 2005.

Cuadro A-3. Indicadores del Rendimiento académico promedio, sección “A”

	2001	2002	2003	2004	2005
ESTUDIANTES	Primer año A	Segundo A	Tercero A	Cuarto A	Quinto A
ACUÑA CHANCO, Elena Evelyn.	14	14	13	13	16
AZAÑA OLIVEROS, Henry Wilfredo	13	12	14	15	16
AZAÑA SILVA, Julio Cesar.	17	17	16	15	15
CERNA CÁRDENAS, Joan Manuel.	15	16	14	14	16
CULQUI ARÍAS, Betsy Zaory.	13	13	12	12	19
DE LA CRUZ TUPIÑO, Jean Pierre	14	14	14	15	15
DEL AGUILA TELLO, Evelin.	15	15	14	14	16
DIAZ CALLALLI, Karen Miluska Mayi.	13	14	15	15	16
ESCALANTE PADILLA, Jesús.	17	16	16	15	15
FONSECA TINEO, Yrven Marcelo.	15	14	14	14	19
HERRERA TRUJILLO, Káterin Rocío.	14	14	14	13	16
LOZADA VILLARREYES, Karen Pilar.	13	13	13	14	16
MARCOS SALVADOR, Susan Katy	15	15	14	14	16
MENDOZA ESPINAL, Jorch Paoly.	13	13	12	12	16
PINEDA ONOFRE, Zulema Cecilia.	12	12	13	12	16
POMA PALACIOS, Deyben Richard.	13	13	12	13	19
QUIÑONES CABRERA, Pamela Mari	14	15	13	13	16
RAMIREZ RAMIREZ, Catherine Pilar	14	13	13	12	16
RECUAY MIRONES, Vivian Suzeth.	13	13	12	13	16
ROSALES CUBA, Juan Carlos.	12	13	12	12	16
RUJEL BRAVO, Saby Stephanie.	15	15	14	14	16
SAHUANGA PEÑA, Elisa Katherine.	15	14	14	15	16
SALAS CARHUAZ, Luis Lizardo.	14	14	12	12	16
SÁNCHEZ HUAPAYA, José Antonio.	15	14	12	12	16
SARAZU VALVERDE, Alfredo Ubertyn	14	14	14	13	16
SARZOSA HUARINGA, Lady Gina.	15	15	15	15	16
SUAREZ LOPEZ, Maily.	12	12	12	12	16
TAFUR HERRERA, Julio Ricardo.	13	12	12	13	16
TORRES ROJAS, Jerson Lenín.	14	15	14	13	16
URIBE CARDENAS, Renzo.	12	12	12	12	16

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2005.

## INSTRUMENTO N° 06.

Ficha de resumen del rendimiento académico 2001 – 2005.

Cuadro A-4. Indicadores del Rendimiento académico promedio sección “B”

	2001	2002	2003	2004	2005
ESTUDIANTES	Primer año B	Segundo B	Tercero B	Cuarto B	Quinto B
ALVAREZ ESTRADA, Elvis Nelson	13	13	13	13	17
ARNAEZ REYNA, Johanna Stefani.	15	15	15	15	18
BUSTOS MEGO, Lilian Ruth.	15	15	14	15	18
CALERO RAMOS, Richard Jose.	13	13	13	15	17
CARRANZA CHAVARRIA, Roselin	13	13	14	14	17
CAZORLA CASTRO, Endrik Franz.	15	14	14	15	18
CAZORLA CASTRO, Gorik Franz.	13	14	14	14	17
CHALCO TITO, Steven Anthony.	16	16	15	14	16
CORDERO PÉREZ, Orlando.	14	15	14	13	17
CUADROS PARAVICINO, Silvia.	15	15	15	14	17
DE LA CRUZ BARRANTES, Tania	14	13	14	12	17
FERRUA YUPANQUI, Miladys Edit	15	14	14	14	18
FUSTER GUILLEN, Fiorella Gaby.	14	13	13	14	17
GALLARDO ORELLANA, Lidia E	14	13	13	13	17
GARCÍA VALVERDE, Lasey Karol.	14	13	13	13	17
GONZALES PEÑALOZA, Jhon Ale	12	13	13	12	18
GUTIERREZ SALCEDO, Renzo J	16	17	16	15	17
LARA REYES, Dick Jason.	12	13	13	13	17
<b>LIMAS MOYA, Diana Carolina</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
LLACCHUA HUAMANI, Roxana.	13	15	14	14	17
LOBATO REYNA, Yesabel Vanesa	15	16	16	16	17
ORTEGA MORY, Victor Aynor.	13	14	14	14	17
PAZ CABANILLAS, Javier Wilfredo.	14	15	14	15	18
PORTELLA ANDRADE, Merson C	15	15	16	14	17
ROSALES MAYORGA, Jose Luis.	13	14	13	13	18
VASQUEZ TORRES, Marco Makol	13	13	13	13	16
VILLARREAL NIETO, Jackeline E.	13	13	12	13	16
ZUMARAN RINCÓN, Vanesa Rosa	16	17	16	16	16

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2005.



## INSTRUMENTO N° 06.

Ficha de resumen del rendimiento académico 2001 – 2005.

Cuadro A-5. Indicadores del: Rendimiento académico sección “C”

2001                  2002                  2003                  2004                  2005

ESTUDIANTES	Primer año C	Segundo C	Tercero C	Cuarto C	Quinto C
ABANTO RAMOS, Luz Elena.	17	17	17	16	18
ADRIANO SHUÁN, Emma Grace.	13	13	13	14	15
BLUME CASTILLO, Lourdes Yesi.	13	13	14	13	16
CHÁVEZ CERNA, Miguel Ángel.	14	14	14	14	17
DÍAZ FACHIN, Yhajaira Samanta.	12	13	13	13	16
DE LOS SANTOS ELÍAS, Jorge A.	13	14	12	13	17
HINOSTROZA QUIJANO, Linder O.	14	15	15	15	18
HUAMÁN GAMONAL, Diego O.	15	16	14	15	17
MIGUEL MEZA, Leila Pamela.	14	13	14	15	14
MORAN MENDOZA, Anthony S.	12	13	14	14	17
REYNOSO ROSALES, Luis A.	16	16	15	15	18
REYNOSO SEGURA, Ricardo A.	13	13	13	14	17
ROJAS SÁNCHEZ, Lucio.	13	14	13	13	18
RUIZ MEDINA, Maycol Jheyson.	15	15	14	15	17
SÁNCHEZ ROJAS, Félix Miguel.	15	15	14	14	17
SARAZU VALVERDE, Viviana L.	13	14	13	13	18
SOTOMAYOR TOSCANO, Tatiana.	14	14	14	14	14
TAMBRA OCHOA, Sara Raquel.	14	15	13	14	16
TREJO SALAS, Pamela Karen.	13	14	13	14	14
VILLEGAS MENDOZA, Luis G.	13	13	14	13	17

Elaborado por: MANSILLA GARAYAR, José Alfredo. Lima, 2005.

Tabla N° A – 16 Bloque de alumnos que calificaron la gestión de los directores desde el año 2001 - 2005.

<b>N°</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>
<b>1</b>	164	148	231
<b>2</b>	151	127	277
<b>3</b>	165	123	297
<b>4</b>	171	128	303
<b>5</b>	187	127	302
<b>6</b>	164	114	342
<b>7</b>	211	123	284
<b>8</b>	221	174	308
<b>9</b>	186	150	314
<b>10</b>	176	119	330
<b>11</b>	258	114	325
<b>12</b>	231	151	237
<b>13</b>	225	136	254
<b>14</b>	193	144	296
<b>15</b>	203	157	274
<b>16</b>	204	152	295
<b>17</b>	219	138	292
<b>18</b>	213	147	307
<b>19</b>	253	159	287
<b>20</b>	218	257	252
<b>21</b>	187	230	302
<b>22</b>	104	158	218
<b>23</b>	221	170	290
<b>24</b>	213	195	308
<b>25</b>	259	200	311
<b>26</b>	297	347	311

Tabla N° A – 17 Bloque de padres de familia que calificaron la gestión de los directores desde el año 2001 - 2005.

<b>N°</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>
<b>1</b>	171	172	203
<b>2</b>	158	142	200
<b>3</b>	175	132	233
<b>4</b>	151	146	199
<b>5</b>	146	133	196
<b>6</b>	164	142	171
<b>7</b>	188	148	231
<b>8</b>	188	144	231
<b>9</b>	176	140	239
<b>10</b>	176	130	239
<b>11</b>	134	148	229
<b>12</b>	167	148	226
<b>13</b>	183	142	205
<b>14</b>	160	154	203
<b>15</b>	176	178	239
<b>16</b>	188	169	239
<b>17</b>	175	169	192
<b>18</b>	134	200	229
<b>19</b>	145	186	242
<b>20</b>	154	240	230
<b>21</b>	197	280	258
<b>22</b>	171	139	238
<b>23</b>	168	247	225
<b>24</b>	150	210	180
<b>25</b>	160	195	311
<b>26</b>	313	334	215

Tabla N° A – 18 Bloque de docentes que calificaron la gestión de los directores desde el año 2001 - 2005.

<b>N°</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>
1	17	16	36
2	19	17	41
3	16	19	35
4	16	23	21
5	22	16	21
6	16	17	24
7	21	20	29
8	25	33	31
9	20	20	38
10	22	19	37
11	20	21	24
12	21	25	32
13	24	19	30
14	16	20	32
15	20	18	33
16	19	17	30
17	26	17	26
18	16	13	28
19	19	15	40
20	24	31	27
21	18	20	36
22	20	15	19
23	17	20	41
24	15	28	33
25	17	21	36
26	49	51	35