



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

TESIS

**EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO
EDUCATIVO EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA
ALTERNATIVA EMBLEMÁTICOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL N° 03, LIMA, AÑO 2016.**

PRESENTADA POR:

MG. ANA MARÍA RENÉE MERINO RAYMOND

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
EDUCACIÓN**

LIMA - PERÚ

2016

DEDICATORIA

A Renée, Ana, José, Nelly, Jorge y Melanio
por su comprensión, apoyo y estímulo
permanente

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme permitido
alcanzar mis sueños

RECONOCIMIENTO

A todos los que han hecho posible la realización de este trabajo. Para ellos mi gratitud.

ÍNDICE

Carátula	I
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Reconocimiento	iv
Índice	v
Resumen	viii
Abstract	x
Abstrato	xii
Introducción	xiv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Delimitación de la investigación	5
1.2.1 Delimitación espacial	6
1.2.2 Delimitación temporal	6
1.2.3 Delimitación social	6
1.2.4 Delimitación conceptual	6
1.3 Problemas de investigación	6
1.3.1 Problema principal	6
1.3.2 Problemas secundarios	6
1.4 Objetivos de la investigación	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7

1.5 Hipótesis y Variables de la Investigación	8
1.5.1 Hipótesis Principal	8
1.5.2 Hipótesis Secundarias	8
1.5.3 Variables(Definición Conceptual y Operacional)	8
1.5.3.1 Variables	8
1.5.3.2 Definición Conceptual y Operacional	8
1.6 Metodología de la Investigación	11
1.6.1 Tipo y Nivel de Investigación	11
1.6.2 Método y diseño de la Investigación	11
1.6.3 Universo, población y muestra de la investigación	14
1.6.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	16
1.6.4.1 Técnicas	16
1.6.4.2 Instrumentos	17
1.6.4.3 Confiabilidad de los Instrumentos	18
1.6.5 Justificación, importancia y limitaciones	21
CAPÍTULO II: MARCO FILOSÓFICO	25
2.1 Fundamentación Ontológica	25
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	37
3.1 Antecedentes de la Investigación	37
3.2 Bases teóricas o Científicas	44
3.2.1 El desempeño directivo	45
3.2.2 El liderazgo pedagógico del director	56
3.2.3 Los directivos y la orientación en los procesos pedagógicos	65
3.2.4 Los directivos y el uso racional de los recursos	67
3.2.5 El marco del buen desempeño directivo	68
3.2.6 Calidad del servicio educativo	72
3.2.7 La calidad del servicio educativo y el cumplimiento de objetivos y metas	79
3.2.8 El servicio educativo y los estándares de calidad del aprendizaje	82

3.2.9 La calidad del servicio educativo y la eficiencia	84
3.3 Definición de términos básicos	85
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	90
4.1 Análisis de tablas, gráficos y sus interpretaciones	90
4.1.1 Análisis de los resultados del instrumento aplicado a los profesores del Centro de Educación Básica Alternativa(CEBA)	90
4.1.2 Análisis de los resultados del instrumento aplicado a los estudiantes del Centro de Educación Básica Alternativa(CEBA)	113
4.2 Contrastación de las Hipótesis	134
4.3 Discusión de los Resultados	138
CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES	146
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	148
Referencias bibliográficas	148
Trabajos de Investigación	151
Referencias electrónicas	153
ANEXOS	154
Anexo 01: Matriz de consistencia	
Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos	
Anexo 03: Procedimiento Cálculo de Confiabilidad de los Instrumentos	
Anexo 04: Validación de instrumentos	

RESUMEN

La investigación titulada **EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA EMBLEMÁTICOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL Nº 03, LIMA, AÑO 2016**, tiene como objetivo determinar si el desempeño directivo influye en la calidad del servicio educativo de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016. En esta investigación se utilizó el diseño no experimental, descriptivo, explicativo y un enfoque cuantitativo. Es importante también señalar que se trabajó con una muestra de 45 profesores y 120 estudiantes, a quienes se les aplicó los instrumentos correspondientes, los mismos que estuvieron conformados por preguntas de tipo cerrado y cada instrumento han constado de 21 ítems. Los resultados encontrados se presentaron en cuadros y gráficos, los mismos que nos ofrecieron una información detallada y ordenada de las frecuencias, porcentajes e interpretación de los resultados obtenidos.

Ahora bien, podemos concluir que este trabajo ha buscado medir las variables Desempeño Directivo y Calidad del Servicio Educativo, las mismas que se encuentran conformadas por seis dimensiones que son las siguientes: liderazgo pedagógico, orientación de los procesos pedagógicos, uso racional de los recursos, cumplimiento de objetivos y metas, estándares de la calidad del aprendizaje y la eficiencia, todas ellas respaldadas con sus respectivos indicadores, los mismos que a través del trabajo de campo, nos han permitido determinar que el Desempeño Directivo permite mejorar la calidad de servicio. Afirmación que se corrobora con los resultados de las encuestas, en donde los

profesores y estudiantes, en forma mayoritaria han respaldado la labor de los directores. Es decir, las respuestas de éstos (profesores y estudiantes), han predominado en las categorías de siempre y muchas veces. Sin embargo, existen algunos aspectos que debemos mejorar, tales como el manejo de las estrategias de prevención y solución de conflictos, la promoción y participación organizada de los estudiantes, la estimulación de las iniciativas de los profesores, el propicio de la práctica docente en el aprendizaje colaborativo, la entrega de materiales al Centro de Educación Básica Alternativa (EBA) por parte del Ministerio de Educación, la utilización de tecnologías de información y otros (ver tablas 05, 06, 12 y 14 de profesores y 09, 10 y 15 de estudiantes). Es decir, estos aspectos aún se encuentran incipientes en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos, teniendo en cuenta que las respuestas dadas por los profesores y estudiantes, se ubican en las categorías: siempre, muchas veces, algunas veces y rara vez, pero las mismas no muestran un predominio, sino que prácticamente están casi igualadas con las demás categorías, lo que es diferente en demás aspectos que si existe un alto predominio. Esta situación, hace necesario que los directores de estos Centros Educativos, apliquen las medidas correctivas necesarias para poder subsanar dichas deficiencias. Finalmente los resultados encontrados, nos han permitido contrastar las hipótesis, realizar la discusión de los resultados, así como el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones, en concordancia con los problemas, objetivos e hipótesis de la investigación.

Palabras claves: Desempeño directivo, calidad, liderazgo pedagógico, procesos pedagógicos, racionalización de recursos, eficiencia, Educación Básica Alternativa.

ABSTRACT

The research titled **EXECUTIVE PERFORMANCE AND QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICE IN CENTER OF ALTERNATIVE BASIC EDUCATION EMBLEMATIC OF UNIT EDUCATION MANAGEMENT LOCAL No. 03, LIMA, 2016**, aims to determine whether the management performance influences the quality of education Centers Alternative Basic Education Emblematic of UGELs 03-Lima. 2016. The non-experimental, descriptive and explanatory design and a quantitative approach was used in this research. It is also important to note that worked with a sample of 45 teachers and 120 students, who were applied the relevant instruments, the same questions were composed of closed type and each instrument have consisted of 21 items. The results were presented in tables and graphs, the same as was offered a detailed and organized information frequencies, percentages and interpretation of the results. This information allowed us to make the discussion of the results and the approach of the conclusions and recommendations in line with the problems, objectives and hypotheses of the research.

Now, we can conclude that this work has sought to measure the variables Principal's Performance and Quality Education Service, the same that are made up of six dimensions which are: educational leadership, guidance of pedagogical processes, rational use of resources, achievement of objectives and goals, standards of learning quality and efficiency, all backed by their respective indicators, the same as through field work, have allowed us to determine that the Principal's Performance improves service quality. Statement is corroborated by the survey results, where teachers and students, a majority

have supported the work of the principal. That is, the responses of these (teachers and students), have predominated in the categories of long and often. However, there are some aspects that we need to improve, such as management strategies for prevention and conflict resolution, promotion and organized participation of students, stimulating initiatives of teachers, the enabling of teaching practice in the collaborative learning, delivery of materials to the Center for Alternative Basic Education (ABE) by the Ministry of Education, the use of information technologies and others (see tables 05, 06, 12 and 09.10 and 14 for teachers and 15 for students). That is, these issues are still emerging in Basic Education Centers Emblematic Alternative, considering that the answers given by teachers and students, are located in the following categories: always, often, sometimes or rarely, but they do not show a predominance, but are practically almost matched with the other categories, which is different in other respects that if there is a high prevalence. This situation makes it necessary that the principals of these educational centers, to implement the necessary corrective measures to remedy these deficiencies. Finally, the results have allowed us to test the hypotheses, make the discussion of the results and the approach of the conclusions and recommendations in line with the problems, objectives and hypotheses of the research.

Keywords: Performance management, quality, pedagogical leadership, pedagogical processes, resource rationalization, efficiency, alternative basic education.

ABSTRATO

A pesquisa intitulada **DESEMPENHO EXECUTIVO E QUALIDADE DE SERVIÇO EDUCATIVO** centro alternativo emblemática unidade de educação **GESTÃO LOCAL No. 03, LIMA, 2016 EDUCAÇÃO BÁSICA**, visa determinar se o desempenho da gestão influencia a qualidade da educação centros Alternativa Educação básica emblemático UGELs 03-Lima. 2016. O design descritiva e explicativa não-experimental e uma abordagem quantitativa foi usada nesta pesquisa. Também é importante notar que trabalhou com uma amostra de 45 professores e 120 alunos, que foram aplicados os instrumentos pertinentes, as mesmas perguntas eram compostos de tipo fechado e cada instrumento consistiram de 21 itens. Os resultados foram apresentados em tabelas e gráficos, o mesmo que foi oferecida uma informação detalhada e organizada freqüências, porcentagens e interpretação dos resultados. Esta informação permitiu-nos para fazer a discussão dos resultados ea abordagem das conclusões e recomendações em linha com os problemas, objectivos e hipóteses da pesquisa.

Agora, podemos concluir que este trabalho tem procurado medir o desempenho variáveis Direcção e Qualidade de Serviço Educação, a mesma que são compostas de seis dimensões que são: liderança educacional, orientação de processos pedagógicos, uso racional dos recursos, realização dos objectivos e metas, padrões de qualidade de aprendizagem e eficiência, todos apoiados pelos respectivos indicadores, o mesmo que através de trabalho de campo, nos permitiram determinar que o desempenho Direcção melhora a qualidade do serviço. Afirmação é corroborada pelos resultados do

inquérito, em que professores e alunos, a maioria têm apoiado o trabalho dos diretores. Ou seja, as respostas dessas (professores e alunos), têm predominado nas categorias de longa e muitas vezes. No entanto, existem alguns aspectos que precisam melhorar, como estratégias de gestão para a prevenção e resolução de conflitos, promoção e participação organizada dos estudantes, estimulando iniciativas de professores, a habilitação de prática de ensino na aprendizagem colaborativa, a entrega de materiais para o Centro de Educação Básica Alternativa (ABE) pelo Ministério da Educação, o uso de tecnologias de informação e outros (ver tabelas 05, 06, 12 e 14 professores e 09, 10 e 15 alunos). Ou seja, estas questões ainda estão surgindo em Basic Centros de Educação Emblemático Alternativa, considerando que as respostas dadas por professores e alunos, estão localizadas nas seguintes categorias: sempre, frequentemente, às vezes ou raramente, mas eles não mostram uma predominância, mas estão praticamente quase combinava com as outras categorias, que é diferente em outros aspectos que, se há uma prevalência elevada. Esta situação faz com que seja necessário que os diretores desses centros educativos, para implementar as medidas correctivas necessárias para sanar essas deficiências. Finalmente, os resultados nos permitiram testar as hipóteses, fazer a discussão dos resultados ea abordagem das conclusões e recomendações em linha com os problemas, objectivos e hipóteses da pesquisa.

Palavras chaves: gestão de desempenho, qualidade, liderança pedagógica, processos pedagógicos, racionalização de recursos, eficiência , Alternativa educação básica.

INTRODUCCIÓN

El Desempeño Directivo es la labor de gestión que realiza la máxima autoridad de un Centro Educativo. Entre las funciones que tiene, es la de velar por el óptimo funcionamiento de la institución que dirige, debiendo contar para ello, con la debida capacitación y vocación, dada la complicada y compleja labor que tiene que afrontar.

La investigación que se ha realizado, tiene por finalidad indagar in situ como es la labor de los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA). Asimismo, verificar si es que dicho desempeño influye o no en la calidad de los servicios educativos brindados. Para ello, se ha visto por conveniente construir dos tipos de instrumentos, uno dirigido a los profesores para medir el desempeño directivo y el otro dirigido a los estudiantes para medir la calidad de los servicios educativos.

Al aplicar los instrumentos antes señalados a los profesores y estudiantes, hemos encontrado los resultados esperados en la investigación, los mismos que se han presentado en cuadros, gráficos y su respectiva interpretación y comentario. Estos resultados nos permitieron probar las hipótesis, realizar la discusión de los resultados y plantear las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

En este contexto, el presente trabajo de investigación se ha dividido en 04 capítulos: en el primer capítulo se ha desarrollado el planteamiento del problema, los objetivos e hipótesis, la metodología de la investigación; en el segundo capítulo se ha descrito el marco filosófico, en el tercer capítulo se ha plasmado el marco teórico, en el cuarto capítulo diseñado la presentación, análisis e interpretación de los resultados y finalmente se han planteado las conclusiones y recomendaciones.

Esperando que este trabajo de investigación sirva de apoyo a otras personas que se decidan a investigar este tema tan importante en la educación de nuestros adolescentes, jóvenes y adultos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La realidad educativa del Perú, ha sido ubicada entre las más bajas en América Latina, en materia de organización y calidad. Esta realidad se manifiesta en todos los confines del país, en la sierra, la costa, la selva; en la capital, en las provincias, y en los distritos. Es decir, una realidad descrita en todas sus dimensiones y magnitudes, que para su solución requiere aplicar nuevas formas de organización, que permitan el cambio y el mejoramiento de la calidad educativa.

Si bien es cierto, los centros educativos cuentan con importantes documentos de planeación que pueden ayudar a conducirlos de manera apropiada, a fin de responder a los retos que plantea los continuos cambios en la sociedad; sin embargo estos no se utilizan adecuadamente en la práctica, así por ejemplo aún no se conoce la real dimensión de la importancia del Proyecto Educativo Institucional (PEI), como documento del que el Director es el responsable de la preparación, con participación activa y comprometida de los miembros de la comunidad educativa.

Por otro lado, existen documentos de gestión que no guardan relación con el entorno particular de cada centro educativo, hecho que no permite aún formalizar adecuadamente la organización y por ende mejorar el

funcionamiento de los Centros Educativos. Del mismo modo se observa que los organigramas existentes no están diseñados de acuerdo a cada realidad, siendo estos en la mayoría de veces solo copia de otras estructuras.

Respecto al proceso de selección o contratación anual de personal docente, se observa que a pesar de la existencia de normas y procedimientos al respecto, su complejidad y/o carencia de aplicación de mecanismos apropiados no permiten mostrar mejoras sustanciales en la selección de docentes idóneos ni el posterior seguimiento de los mismos para efectos de medir su rendimiento y evaluar su calidad. El caso dramático que MINEDU en febrero del 2015 ha tenido que cesar a miles de docentes interinos de las zonas urbanas, zonas rurales o de selva por carecer de título pedagógico nos ilustra de esta carencia.

El nuevo enfoque pedagógico asocia a los directores con la función de liderazgo hecho que exige de ellos condiciones de líder para lograr un mayor y mejor campo de acción; sin embargo la complejidad del ambiente y los estilos utilizados no muestran ser totalmente compatibles con los objetivos esperados y porque además, el liderazgo es intrínseco a la persona y poco se puede lograr con líderes a la fuerza.

En este contexto, la función de control es vista desde la perspectiva de la supervisión educativa como monitoreo, que permite al director evaluar y orientar el trabajo pedagógico, sin embargo en la realidad se muestra aun un enfoque tradicional que no coadyuva al logro de los objetivos y competencias.

En los Centros de Educación Básica Alternativa, también se identifican una serie de problemas de gestión, tales como:

- La falta de Liderazgo auténtico de los directores.
 - El escaso apoyo y orientación a los docentes en los procesos pedagógicos.
- Aun siendo profesionales en Educación siempre es necesario la orientación

de especialistas y el intercambio de experiencias positivas que las autoridades deben propiciar.

- El uso inadecuado de los recursos del centro educativo, especialmente si estos recursos son compartidos por modalidades distintas.
- La escasa familiarización de los directores con la administración y la planificación educativa, lo cual no le permite tomar decisiones acertadas y acorde a las necesidades del centro educativo que dirige.
- Discrepancias constantes entre los profesores y los directores de los Centros Educativos, esta situación se debe a que siempre va existir una relación vertical de directores hacia profesores.
- La gran mayoría de los directores que ingresan, no cuentan con la experiencia necesaria para el manejo de los Centros Educativos. Esto se debe a que ha desaparecido la Carrera Magisterial, esa que permitía el ascenso periódico y selección por méritos a los cargos directivos. Los actuales concursos permiten que un profesor de aula acceda a un cargo directivo o descienda de él sin mayores exigencias, algo así como si en la Fuerza Armada un Alférez ascienda a General de División.
- La falta de identificación y compromiso de los directores con los planes y políticas educativas, lo cual no ayuda a alcanzar los objetivos y metas trazadas por la institución educativa.
- La resistencia al cambio de los directores, esta actitud, trae consigo el atraso en los cambios que se desee implementar.
- Inestabilidad en el cargo directivo, no permite un trabajo en profundidad. En agosto del 2014 el MINEDU ha aplicado la Evaluación Excepcional a los directivos que en años anteriores han sido nombrados. Los que han aprobado mantienen sus cargos, como directores designados, por tres años (hasta 2018) más. En diciembre del mismo año se convocó a concurso público de acceso a cargos directivos en las plazas vacantes después de la evaluación excepcional. Como resultado, un nuevo grupo de profesores, la mayoría sin experiencia, han sido designados en los cargos directivos

- En este momento hay una dispersión incómoda pues muchos directores han judicializado sus plazas con medidas cautelares e incluso, en setiembre del 2015 la Corte Suprema de Justicia de la República ha declarado la nulidad de la Evaluación Excepcional creando un ambiente de incertidumbre e inestabilidad en los directores.

Es más, con respecto a la labor del Director en Educación Básica Alternativa, hemos podido también identificar las siguientes evidencias:

- Dificultad de comunicación con el personal para persuadirlos, influenciarlos y animarlos a la ejecución de un proyecto nuevo. Esto es debido a la natural resistencia al cambio de su tradicional forma de trabajo con mínimo esfuerzo, con escaso tiempo, con indiferencia a los intereses y necesidades de los estudiantes y también indiferencia a los estímulos y/o sanciones. Es un reflejo de nuestra sociedad que está perdiendo o ha perdido el elemental respeto a la ley o la autoridad.
- Desconfianza mutua entre directivo, personal y autoridades de la UGEL. Es natural e instintivo. Todos cuidan su puesto, nadie arriesga más de lo necesario y suficiente. Esto es terrible porque el sistema está politizado. Se va de un planteamiento educativo a otro distinto por cambios de gobierno desde hace más de 50 años hasta hoy. Hay un clima de cuidar el statu quo entre el director y su personal y entre director y autoridades de la UGEL. Resultado: Un trabajo institucional gris, un producto educativo neutro y mediocre. La sociedad peruana hipócrita, lo seguirá permitiendo. Es lamentable, pero seguirá así decreciendo por generaciones, mientras exista el “Derecho Constitucional de la Educación Gratuita para el pueblo” y siga existiendo el clima de mutua desconfianza y acomodados en el sistema donde no se ven líderes que destaquen por su preparación académica y los mejores resultados, empezando con las autoridades del Ministerio de Educación.

- Insuficiente capacitación del personal. Especialmente en Educación Básica Alternativa, se observa poca convicción y escasa competencia en planteamientos doctrinarios y su metodología específica. A pocos les interesa profundizar en los fundamentos y técnicas adecuadas, que son las herramientas para su mejor desempeño docente, y pese a los esfuerzos de los directivos los resultados seguirán negativos y la reducción de la población educativa seguirá incrementándose hasta desaparecer si no cambia el enfoque actual a un sistema real que responda a los intereses y necesidades de la gran masa de adolescentes, jóvenes y adultos del siglo XXI que piden y necesitan Educación y Capacitación Laboral de calidad para incorporarse al trabajo en mejores condiciones como ciudadanos que son. Lo que actualmente reciben es una educación incompleta, epidérmica y superficial. En el fondo es un engaño y todos se dan cuenta y callan en todos los idiomas.
- Escasa asesoría al director en asuntos de especialidad y de organización: el equipo de apoyo interno hace lo que puede, pero es insuficiente pese a su buena voluntad. La participación del estudiantado es mínima y lo hacen por obligación pero sin convicción.
- Muchas acciones administrativas que el director debe cumplir, como directivas de UGEL, actividades, asistencia a eventos, etc., además de organizar, desarrollar y consolidar resultados con escaso personal de apoyo.

Finalmente es necesario precisar que para desempeñar un cargo directivo no solo basta con haber llevado una maestría, un doctorado o cursos de gerencia educativa, puesto que los que los desempeñan después de un tiempo se dan cuenta que la teoría no ayuda mucho a enfrentar la realidad. No basta con dirigir sino también se debe comprender y motivar al personal.

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Delimitación espacial

El trabajo de investigación se llevó a cabo en el Departamento de Lima, específicamente en los Centros de Educación Básica Alternativa (EBA) Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima.

1.2.2 Delimitación temporal

La investigación comprende el período 2016. Es decir, en este espacio de tiempo se evaluó el desempeño de los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa (EBA) Emblemáticos de la UGEL N° 03 de Lima.

1.2.3 Delimitación social

Para efectos de la presente investigación, se tomaron en cuenta a todos los profesores y estudiantes de los Centros Educativos de Educación Básica Alternativa (EBA) Emblemáticos de la UGEL N° 03 de Lima.

1.2.4 Delimitación conceptual

Nuestra investigación pretende explicar la influencia del desempeño directivo en la calidad del servicio educativo en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima.

1.3 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Problema principal

¿De qué manera el desempeño directivo influye en la calidad del servicio educativo en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03- Lima. Año 2016?

1.3.2 Problemas secundarios

a. ¿De qué manera el Liderazgo Pedagógico influye en el cumplimiento

de los objetivos y metas en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016?

b. ¿De qué manera la orientación de los procesos pedagógicos influye en la mejora de los estándares de calidad del Aprendizaje en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03- Lima. Año 2016?

c. ¿De qué manera el uso racional de recursos influye en la eficiencia de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima.Año 2016?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1 Objetivo general

Determinar sí el desempeño directivo influye en la calidad del servicio educativo de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016.

1.4.2 Objetivos específicos

a. Analizar si el Liderazgo Pedagógico influye en el cumplimiento de objetivos y metas en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016.

b. Establecer si la orientación de los procesos pedagógicos influye en la mejora de los estándares de calidad del Aprendizaje en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03- Lima. Año 2016.

c. Determinar sí el uso racional de recursos influye en la eficiencia de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la

1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Hipótesis principal

El desempeño directivo influiría significativamente en la calidad del servicio educativo de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016.

1.5.2 Hipótesis secundarias

- a. El Liderazgo Pedagógico influiría significativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016.
- b. La orientación de los procesos pedagógicos influiría significativamente en la mejora de los estándares de calidad del Aprendizaje en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03- Lima. Año 2016.
- c. El uso racional de recursos influiría significativamente en la eficiencia de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima.Año 2016.

1.5.3 VARIABLES (DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)

1.5.3.1 Variables

a. Variable X

Desempeño Directivo

b. Variable Y

Calidad del Servicio Educativo

1.5.3.2 Definición conceptual y operacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	Nº DE ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
DESEMPEÑO DIRECTIVO	Liderazgo Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstica las características del entorno institucional, familiar y social. • Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión. • Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones. • Genera un clima escolar basado en el respeto, colaboración y comunicación permanente. • Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos. • Promueve la participación organizada de los estudiantes y otras instancias de la comunidad. • Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales. • Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión. • Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Encuesta a profesores b. Encuesta a profesores c. Encuesta a profesores d. Encuesta a profesores e. Encuesta a profesores 	09 ítems	<ul style="list-style-type: none"> a. Siempre b. Muchas veces c. Algunas veces d. Rara vez e. Nunca
	Orientación de los Procesos Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes. • Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas. • Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a las innovaciones e investigaciones pedagógicas. • Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular. • Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo. • Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos. • Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Encuesta a profesores b. Encuesta a profesores c. Encuesta a profesores d. Encuesta a profesores e. Encuesta a profesores 	07 ítems	<ul style="list-style-type: none"> a. Siempre b. Muchas veces c. Algunas veces d. Rara vez e. Nunca
	Uso Racional de los Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y el material educativo disponible. • Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes. • Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Encuesta a profesores b. Encuesta a docentes c. Encuesta a docentes 	05 ítems	<ul style="list-style-type: none"> a. Siempre b. Muchas veces c. Algunas veces

		<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo. • Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> d. Encuesta a docentes e. Encuesta de docentes 		<ul style="list-style-type: none"> d. Rara vez e. Nunca
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	Nº DE ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO	Cumplimiento de Objetivos y metas	<ul style="list-style-type: none"> • Avance del profesor. • Motivación en el estudio. • Clases dadas por los profesores. • El logro de los aprendizajes por el profesor. • Aprovechamiento de las horas efectivas en clases. • Imagen y prestigio del CEBA. • Participación del CEBA en actividades. • El profesor y la estimulación en el aprendizaje • Entrega de materiales educativos por el Ministerio de Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Encuesta a estudiantes b. Encuesta a estudiantes c. Encuesta a estudiantes d. Encuesta a estudiantes e. Encuesta a estudiantes 	09 ítems	Siempre Muchas veces Algunas veces Rara vez Nunca
	Estándares de calidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la tecnología de la información. • Materiales de enseñanza. • Orden y limpieza en los ambientes del CEBA. • Estado de los servicios higiénicos. • Realidad de la educación que se recibe. • Reconocimiento del CEBA en la localidad. • La supervisión de las aulas en hora de clase por parte del director. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Encuesta a estudiantes b. Encuesta a estudiantes c. Encuesta a estudiantes d. Encuesta a estudiantes e. Encuesta a estudiantes 	07 ítems	Siempre Muchas veces Algunas veces Rara vez Nunca
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de evaluaciones para verificar el aprendizaje. • Trato del personal administrativo. • Atención del personal administrativo. • Ambiente de trabajo entre el director, profesores y personal administrativo. • Atención a los estudiantes por parte del director. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Encuesta a estudiantes b. Encuesta a estudiantes c. Encuesta a estudiantes d. Encuesta a estudiantes e. Encuesta a estudiantes 	05 ítems	Siempre Muchas veces Algunas veces Rara vez Nunca

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Tipo y nivel de la investigación

a) Tipo de investigación

El tipo de investigación es Sustantiva y Básica. **NO EXPERIMENTAL o EXPOST FACTO**, ya que no hubo ningún tipo de manipulación en las variables; es decir se trataron las mismas, tal como las encontramos en la realidad. Enfoque cuantitativo.

b) Nivel de investigación

La investigación se enmarcó dentro de los niveles descriptivo, explicativo. Lo que se hizo es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos; es decir, describe y explica la realidad encontrada.

1.6.2 Métodos y diseño de la investigación

a) Métodos de investigación

Los métodos utilizados fueron la **OBSERVACIÓN, INDUCTIVO, DEDUCTIVO, ANÁLISIS, SÍNTESIS y ESTADÍSTICO**. Los mismos que se detallan a continuación:

Observación. Este método lo utilizamos para poder advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito, es decir se visitó las instalaciones de los Centros Educativos Emblemáticos que imparten la Educación Básica Alternativa (EBA), tales como: el CEBA Elvira García y García, Teresa Gonzales de Fanning, Miguel Grau y Rosa de Santa María, dicha tarea fue con la finalidad de observar el Desempeño de los Directores y el servicio brindado por éstos a los estudiantes. La información obtenida a través de éste método, se ha consignado

por escrito en la descripción de la realidad problemática de la investigación y es de gran apoyo para poder lograr los objetivos propuestos en la investigación.

Inductivo: Este método nos ayuda a realizar un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación. Es decir, a través de este método observamos e identificamos fenómenos particulares ligados al Desempeño Directivo y a la Calidad del Servicio brindado por los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos a los estudiantes, teniendo como propósito fundamental, llegar a conclusiones y premisas generales aplicadas a situaciones similares a la observada.

Deductivo: Este método como proceso de conocimiento se inició con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general. Es decir se analizó el Desempeño Directivo y la Calidad del Servicio Educativo en forma general, para luego identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Este método nos proporcionó un sistema ordenado y coherente que nos permitió obtener información adecuada para los propósitos de la investigación.

Los métodos inductivo y deductivo son dos métodos de conocimiento que no son incompatibles sino complementarios.

Análisis: Este proceso identificó cada una de las partes que caracterizan una realidad. Es decir este método lo utilizamos para obtener información y conocer la realidad del Desempeño Directivo y su relación con la Calidad del Servicio en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos (CEBA).

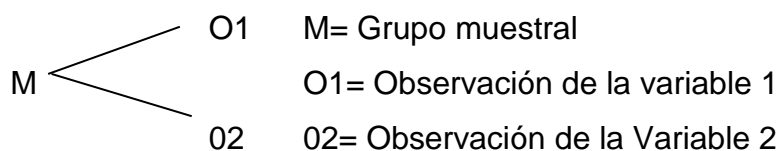
Síntesis: Este método nos permitió obtener información gradualmente, es decir iniciamos con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco a lo más complejo en lo relacionado al Desempeño Directivo y a la Calidad del Servicio Educativo en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos (CEBA).

Estos dos métodos análisis y síntesis se complementan en uno con el otro, el análisis debe seguir la síntesis, es decir el análisis descompone el todo en sus partes y los identifica, mientras que la síntesis relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio.

Estadístico: Este método nos sirvió para aplicar la matemática en la medición de los variables en estudio. Con este método se ha podido obtener la recolección, organización y análisis de los datos numéricos observados, para luego ordenarlos y procesarlos respectivamente.

b) Diseño de investigación

El diseño de investigación que se adecúa a este tipo de investigación es el transversal descriptivo. Que según Palomino Orizano y otros (2015: p 128), el procedimiento para este diseño consiste en medir características o recoger datos de una o más variables mediante instrumentos. En estos estudios no hay manipulación de variables; no se busca relacionar o vincular variables, sino sólo describe, caracteriza y analiza. Se esquematiza de la siguiente manera:



1.6.3 Universo, población y muestra de la investigación

a) Universo

Está integrado por los profesores y estudiantes del cuarto grado Ciclo Avanzado de los Centros Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima, que suman 603 personas (148 profesores y 455 estudiantes), tal como se muestra en la siguiente tabla:

CEBA	Estudiantes 4to grado Ciclo Avanzado	Nº Profesores
Isabel La Católica	16	6
Hipólito Unanue	31	13
Rosa de Santa María	51	18
Teresa González de Fanning	42	18
Pedro A. Labarthe	66	14
Melitón Carbajal	42	12
Miguel Grau	59	21
Elvira García y García	57	22
Alfonso Ugarte	39	12
Bartolomé Herrera	52	12
Total	455	148

Fuente: Equipo de estadística UGEL 03

b) Población

La decisión para escoger la población fue en forma aleatoria y por criterio de la investigadora por la facilidad de acceso a las

instituciones en donde se aplicó los instrumentos. Las Instituciones seleccionadas fueron Elvira García y García, Teresa González de Fanning, Miguel Grau y Rosa de Santa María. Entonces la población está integrada por todos los profesores y estudiantes del cuarto grado del Ciclo Avanzado de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos (CEBA) mencionados, con un total de 79 profesores y 209 estudiantes, tal como se muestra a continuación:

Población de los CEBA Emblemáticos

CEBA	PROFESORES	ESTUDIANTES	Total
Elvira García y Gracia	22	57	79
Teresa González de Fanning	18	42	60
Miguel Grau	21	59	80
Rosa de Santa María	18	51	69
Total	79	209	288

c) Muestra.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de Cochran's para obtener un muestreo aleatorio simple por afijación proporcional estratificada y luego se realizó la estratificación por proporción, tomada de los cuatro Centros de Educación Básica Alternativa seleccionados y se hizo de la siguiente manera:

Calculo del tamaño de muestra

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

Donde:

n: tamaño de muestra

N: tamaño de la población

Z: nivel de confianza (1.96)

p: proporción o probabilidad de suceder una variable (0.50)

q=(1-p): proporción o probabilidad de suceder una variable(0.50)

e= margen de error (0.05)

Aplicando la fórmula:

$$\frac{276.552}{1.6779}$$

$$1.6779$$

n= 165

Luego se estratificó de la siguiente manera:

Estratificación del tamaño de la muestra

Instituciones	Profesores		Estudiantes		Total	
	N	n	N	n	N	n
Elvira García y García	22	13	57	32	79	45
Teresa González de Fanning	18	10	42	24	60	34
Miguel Grau	21	12	59	34	80	46
Rosa de Santa María	18	10	51	30	69	40
Total	79	45	209	120	288	165

Entonces se aplicó el instrumento a 45 profesores y a 120 estudiantes del 4º año del Ciclo Avanzado como se muestra a continuación:

- a) CEBA Elvira García y García: 13 profesores; 32 estudiantes
- b) CEBA Teresa González de Fanning: 10 profesores; 24 estudiantes
- c) CEBA Miguel Grau 12 profesores: 34 estudiantes
- d) CEBA Rosa de Santa María 10 profesores: 30 estudiantes

1.6.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

1.6.4.1 Técnicas

Las técnicas para recolectar información fueron las fuentes primarias y secundarias.

a. **Fuentes Primarias:** Aquí el investigador recogió la información en forma directa, es decir esta técnica, a través de su procedimiento nos suministró información adecuada y es la siguiente:

- **Encuesta:** Dirigida a los profesores y estudiantes de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03, para recabar información acerca de aspectos puntuales sobre el Desempeño Directivo y la Calidad del Servicio Educativo.

b. **Fuentes Secundarias:** Las fuentes secundarias se utilizaron para obtener información teórica, para lo cual se tuvo que recurrir a las bibliotecas, internet y otros tipos de fuentes de información. Toda esta información se consiguió a través del uso de libros, revistas, diccionarios, enciclopedias. Información que se sintetizó a través de fichas textuales, bibliográficas, comentarios, resúmenes y hemerográficas. Obteniendo información fidedigna que nos trazó el camino para poder contrastar las hipótesis y el lograr los objetivos propuestos.

1.6.4.2 Instrumentos

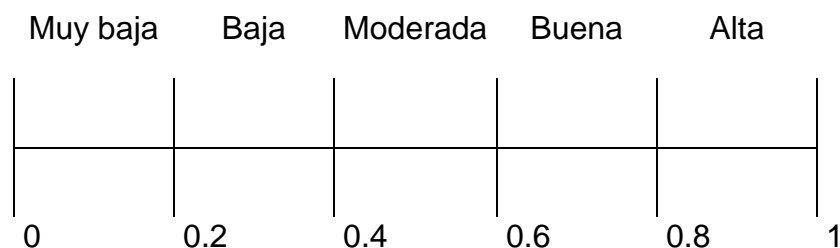
Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

La encuesta 01 dirigida a los profesores del CEBA y nos sirvió para indagar acerca del desempeño de los directivos en los Centros de Educación Básica Alternativa. Éste instrumento es una adecuación del Marco del Buen Desempeño Directivo, publicado por el Ministerio de Educación.

La Encuesta 02 está dirigida a los estudiantes del CEBA (4to.grado del Ciclo Avanzado) y se aplicó con la finalidad de evaluar la calidad del servicio educativo que se brinda en los centros emblemáticos en estudio. Este instrumento es una elaboración propia del investigador.

1.6.4.3 Confiabilidad de los Instrumentos

Para determinar la fiabilidad de los instrumentos aplicados, se utilizó el estadístico alfa de Cronbach, que es un índice cuyo valor varía entre 0 y 1. Tal como se muestra en la siguiente escala:



Los valores más altos nos indican mayor consistencia, es decir, si el índice supera el 0.8 entonces hablamos de un instrumento fiable, de lo contrario el instrumento es inconsistente y probablemente inestable.

Existen dos métodos para calcular el alfa de Cronbach, mediante la varianza de los ítems y mediante la matriz de correlación.

En nuestro caso hemos utilizado el método de varianza de los ítems, a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = k/k-1(1-\sum Vi/Vt)$$

α = alfa de Cronbach

k= Número de ítems

V_i = Varianza de cada ítem

V_t = Varianza del total

Para aplicar el alfa de Cronbach hemos desarrollado un cuestionario de 21 ítems y fue aplicado mediante una prueba piloto a 20 personas, tanto en el instrumento que mide el desempeño de los directores de los centros educativos (Instrumento 1) como el instrumento que mide la calidad del servicio educativo (Instrumento 2).

Resultados de alfa de Cronbach del instrumento 1:

Para calcular el alfa de Cronbach mediante fórmula, nos hemos apoyado en dos herramientas: SPSS y Excel; se utilizó el software estadístico SPSS con la finalidad de la obtener las varianzas de cada ítem y las varianzas totales, luego estos resultados se pasaron a la hoja de cálculo Excel, con la finalidad de aplicar la fórmula.

$$\alpha = 21/21 - 1(1 - (32.187/159.945))$$

Luego el Alfa de Cronbach (α) resultó 0.8387

También el alfa de Cronbach se puede calcularse directamente a través del SPSS, cuyos resultados se muestra en las tablas siguientes:

Resumen de procesamiento de casos

	Nº	%
Casos Válido	20	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,839	21

Conclusión del instrumento 1:

- El alfa de Cronbach superó 0.8, ubicándose en una escala alta, explicando que el instrumento de medición es fiable.
- El índice del alfa de Cronbach calculados por fórmula o utilizando el SPSS, no existen diferencias significativas.

Resultados de alfa de Cronbach del instrumento 2:

El alfa de Cronbach fue calculado indirectamente a través de fórmula antes señalada.

$$\alpha = 21/21 - 1(1 - (41.397/175.945))$$

Luego el Alfa de Cronbach (α) resultó 0.8030

Los resultados muestran el alfa de Cronbach calculado utilizando el software estadístico SPSS:

Resumen de procesamiento de casos

	Nº	%
Casos Válido	20	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,803	21

Conclusión del instrumento 2:

- El alfa de cronbach superó 0.8, ubicándose en una escala alta, quedando explicado que el instrumento de medición es fiable.
- El índice del alfa de cronbach calculados por fórmula o utilizando el SPSS, no existen diferencias significativas.

1.6.5 Justificación, importancia y limitaciones de la investigación

a) Justificación

La presente investigación se justifica porque a través de la aplicación de instrumentos a los profesores y a los estudiantes de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima, y a través de la revisión de los diagnósticos

realizados en dichos centros educativos, hemos obtenido información sobre cómo es el desempeño real de los directores y si el mismo ha repercutido en la calidad de los servicios educativos.

Es necesario señalar, que se propone esta investigación a efectos de poder establecer si es que entre la variable Desempeño Directivo y la Calidad del Servicio Educativo existe algún tipo de relación; para ello, se ha revisado diagnósticos sobre el tema en investigación y se ha construido dos instrumentos (encuestas para profesores y estudiantes). A través de la encuesta para profesores, hemos medido la variable Desempeño Directivo; y a través de la encuesta para estudiantes hemos medido la variable calidad de los servicios educativos. Es decir, dichos instrumentos nos han proporcionado información relevante en relación a las variables en estudio, así como nos permitió identificar de manera eficaz las deficiencias existentes en el desempeño de los directores; y si dichas insuficiencias influyen en la calidad del servicio educativo en los Centros de Educación Básica Alternativa.

Es decir, este trabajo busca analizar cómo es la labor de los Directores de los Centros de Educación Básica Alternativa y si la misma satisface las expectativas de los usuarios; lo cual nos ha permitido plantear propuestas que ayudarán de alguna manera a mejorar el desempeño de los directores de los diferentes centros educativos, acción que creemos que repercutirá positivamente en la calidad de los servicios educativos y por ende en el beneficio de los usuarios.

b) Importancia

Es importante nuestra investigación, ya que nos permitió realizar una evaluación objetiva de la realidad del desempeño de los directores en los Centros de Educación Básica Alternativa; así como también, hemos identificado las carencias en el servicio educativo que se ofrece actualmente.

Este trabajo, también nos permitió saber las razones por las cuales, los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa no cumplen plenamente con sus objetivos trazados, dado que aún subsisten deficiencias en los servicios educativos.

Es necesario precisar, que el Gobierno de turno está realizando un conjunto de cambios en el sector educación, pero lamentablemente, los mismos no están dando los resultados que se esperaban. Ante ello, es que se plantea este trabajo que está debidamente delimitado y enfocado al desempeño de los Directores, labor que está muy ligada a la administración, gestión y desarrollo institucional de los Centros Educativos. Entonces de acuerdo a lo antes señalado, el desarrollo de nuestra investigación, nos ha ayudado a plantear una propuesta que busque el mejoramiento del desempeño de los directivos y por ende la mejora de la calidad de los servicios educativos en nuestro país.

c) Limitaciones

En el desarrollo de la presente investigación hemos enfrentado algunas limitaciones propias de nuestra realidad docente e institucional:

- a. Los horarios predominantemente nocturnos, han dificultado la aplicación de los instrumentos de estudio (encuesta 01 y 02) a los profesores y estudiantes de los CEBA.

b. El tiempo disponible con el que contamos para las diversas fases procedimentales de la investigación, en algunos casos ha interferido con el tiempo dedicado a nuestras funciones profesionales de directora de una Institución Educativa.

CAPÍTULO II: MARCO FILOSÓFICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA

La filosofía de la educación no es un saber simplemente académico sino que constituye una dimensión básica en la formación de los profesores, del mismo modo que la “Política de la Educación” no se reduce al conocimiento de las normas legales vigentes en cada país sobre temas de enseñanza, sino que también exige considerar las líneas de actuación social que deberían presidir la redacción de las disposiciones legales y que deben ser consecuencia de acuerdos democráticos adoptados tras una discusión pública informada y no simples decisiones administrativas tomadas por especialistas o burócratas presuntamente neutrales.

Partiendo de una visión global, es necesario remontarse al principio de saber el fin de indagar y descubrir la naturaleza del conocimiento y de la realidad, utilizando la razón y los argumentos racionales. Esta actividad de conocer va a permitir actuar como sujeto cognoscente de los objetos, para así poder explicar lo que ocurre en su realidad; y a su vez pasar de hombre objeto a hombre sujeto estableciendo un proceso de pensamiento reflexivo y luego científico. Se tratará de corresponder el pensamiento con la acción y esto es posible lograrlo, a través de una formación profesional donde el discernimiento intelectual vaya más allá de la simple expectativa, enlazar las ideas del saber,

comprenderlas, internalizarlas, adaptarlas y así aprovechar todo esta base de ideas que son el eje central de un modo de educar pertinente.

Según Tueros, “Es necesario la elección filosófica en el educador, ya que no existe educación sin alternativa filosófica, entendida ésta en su sentido más amplio de afirmación de valores”. (Tueros, E. 1998: p.02).

En la sociedad contemporánea educación es la clave para el crecimiento de saber, ¿Quiénes son los motores que fundamentan y lograr esta perspectiva? Indudablemente los educadores, a través de unos fundamentos filosóficos que le permitan reflexionar sobre los medios y los fines educativos; a través de una perspectiva sociocultural y educativa mediante la cual el aprendizaje alcance un grado intenso de interacción que produce un orden social justo.

La acción docente necesita estar vinculada con la finalidad de la educación, en correspondencia con el producto que se quiere obtener, al establecer un modelo que conlleve al perfil del docente deseado, reflejando lo óptimo del ser humano y acorde con las necesidades de la sociedad. A la par poseer una base filosófica, amplia y bien estructurada, que le permita al mismo conformar su propia ideología. La adquisición de estos fundamentos filosóficos se fundamentará en una formación académica pertinente. Es así como se observa una interacción o vínculo entre la filosofía y la educación, unidas permiten perfeccionar y mejorar la enseñanza.

La filosofía educativa tiene sus manifestaciones en las formas y en los niveles con que los educadores, tratadistas y demás personas interesadas en la educación, enfocan y aplican las diversas disciplinas, siendo notorios los casos de la antropología, la psicología, la historia y la sociología, por los altos niveles de afinidad y la interacción que presentan con importantes aspectos de la realidad educativa.

Las contradicciones ideológicas que ha caracterizada las diversas sociedades, ocasionan gran diversidad de enfoques y de interpretaciones en el campo

científico, lo que a su vez provoca que la filosofía, ligada ampliamente a todas las ciencias y en general a las actividades humanas, sea la disciplina que encierre un mayor nivel de heterogeneidad en su contenido. La filosofía de la educación no escapa a esta situación, por lo que sus textos varían mucho en sus enfoques y contenidos aún dentro de grupos que han parecido tener una ideología común.

Otro aspecto importante dentro del enfoque filosófico y pedagógico es el que atañe la relación entre la teoría y la práctica, asunto que todavía preocupa a los filósofos analíticos, así como también continúa preocupando a otros, como los teóricos críticos.

La Filosofía de la Educación Peruana no va emanar del órgano administrativo de la educación. Tampoco va nacer en las Universidades (facultades de educación) o en las escuelas normales. La filosofía de la educación nacional tiene que ser el producto de nuestra historia, de la tradición, de la realidad actual, del potencial que nos caracteriza, del espíritu que nos anima o debe animarnos. El ideal filosófico es resultado del ayer, de hoy y del mañana; es el producto del anhelo social, político y económico. La filosofía de la educación peruana tiene que exigir una educación cuyo fundamento sea la igualdad efectiva de oportunidades para todos los peruanos, propugnar una democracia social dinámica, convencer de que para los pueblos libres la educación no es instrumento de conservación sino de hecho una fuerza poderosa de renovación y progreso. El Perú urge de principios filosóficos educacionales propios.

El ideal de la educación tiene que despertar entusiasmo en alumnos, maestros, padres de familia y sociedad en general. El ideal educativo constituye el faro rutilante y el atalaya que señala el norte hacia el cual debe orientarse todo el proceso de plasmación de la personalidad del educando. Una educación sin ideal no es educación. La tarea de educar no consiste únicamente en desarrollar las asignaturas o impartir pautas de orientación o

desarrollar la tarea de consejería, sino que es necesario alcanzar una meta y encauzar todo el proceso hacia un objetivo elevado. La educación peruana hace rato que marcha sin objetivos, aunque podría inferirse que la ausencia de objetivos educacionales resulta consecuencia de esa otra gran ausencia: la de objetivos nacionales. Por otro lado, los objetivos nacionales no existen a su vez porque carecemos de ideales o intereses nacionales claros y precisos. Los objetivos nacionales constituyen la base de la auténtica peruanidad. (Lazo, 2013.p. 320 - 321)

Con respecto al Desempeño Directivo, es importante señalar que está directamente relacionado con la filosofía de la Gestión, que es un sistema de ideas que explica la razón de ser y el sentido de la organización, sistema del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y el comportamiento de sus integrantes. Es un sistema de ideas sobre el ser (descripción), las relaciones o razones (explicación) y el deber ser (propuesta) respecto de los comportamientos. Ayuda a los directivos en el análisis de la realidad y los orienta en sus decisiones desde una perspectiva amplia, no sólo económica. La función directiva en una organización no consiste en imponer un orden predefinido, sino en avanzar sobre la base de ideas entendidas y compartidas.

Nuestra intención es considerar la dimensión social y cultural de la organización y explicar cómo se logra el desarrollo humano en un ambiente de colaboración. Para ello se requiere un modo de pensar y gestionar solidario. No alcanza con definir un proyecto de empresa expresado en productos y servicios rentables, de allí que destacamos la diversidad de demandas y necesidades a satisfacer en la sociedad. Si bien la visión filosófica implica una actitud reflexiva, no se trata de un saber dissociado de la acción, al menos en el campo de las organizaciones. Es una filosofía que intenta explicar y orientar la realidad organizacional y que se refleja en las decisiones de gobierno, pero no

sólo como sabiduría o discurso, ni tampoco como un método o fórmula salvadora.

La Filosofía supera los enfoques parciales, va más allá de los modelos de organización y gestión que sólo representan los intereses de grupos dominantes y su modo de pensar hegemónico (la ideología de la empresa). La Filosofía de gestión no es un todo congruente. Plantea dudas, formula preguntas y señala las incoherencias provenientes de la propia diversidad que caracteriza a las organizaciones sociales complejas, en un entorno incierto y cambiante. Ante determinadas interrogantes no da una respuesta certera pero si ofrece conceptos, valores y líneas de pensamiento que llevan a una salida razonable; por ejemplo, respecto de la cuestión de la retribución justa o de cómo debe conjugarse la juventud con la experiencia dentro de la organización.

La filosofía de gestión es una posición que atraviesa las diferentes decisiones que se toman en la organización, en todos los niveles. Son ideas que no pertenecen a un grupo de interés o influencia en especial, porque prefieren a un saber compartido. En el plano de lo formal otorga argumentos, razonabilidad y previsibilidad a los comportamientos, los hace parte de “nuestro modo de pensar aquí” (compartido, voluntario). En el plano de los contenidos queremos destacar las diferencias entre la orientación amoral y utilitarista de las empresas egoístas, respecto de las actitudes responsables y solidarias de las empresas con políticas sociales.

Una filosofía de gestión incluye una explicación a la pregunta sobre la razón de ser de la organización, su existencia e integración en el medio social. (Etkin, 2007: pp 19-22).

El amauta Jorge Lazo Arrasco, nos ilustra y precisa que la calidad de la educación es un complejo estructural valorativo, apoyado en la consideración conjunta de tres dimensiones interrelacionadas: funcionalidad, eficacia y eficiencia, expresión de un sistema de coherencias múltiples entre los

componentes básicos de los sistemas y centros educativos. Esta concepción le proporciona las bases para la determinación de indicadores de calidad, entre los que se puede señalar, con respecto a la funcionalidad:

- a. Los que expresan relaciones entre los input del sistema y de la universidad y los valores sociales, tales como reclutamiento de docentes y estudiantes, igualdad en la distribución de recursos humanos y materiales; en suma, los referidos a la igualdad de oportunidades educativas.(input: consumo, gasto, energía absoluta, potencia consumida; entrada, potencia de entrada, energía de entrada. Output: producción total, rendimiento, extracción, energía suministrada; potencia de salida, terminal de salida, información de salida de una computadora, rendimiento).
- b. Lo que expresan las relaciones entre la estructura, los procesos sociales, curriculares e instructivos y los valores, expectativas y necesidades sociales: actividad y poder de decisión, clima institucional, validez del currículo, validez de los sistemas evaluativos, etc.
- c. Los que expresan relaciones entre los resultados y las necesidades y expectativas sociales, tales como la vigencia de los conocimientos y competencias adquiridos, relevancia de valores y actitudes, etc.

Los referidos a la eficacia se agrupan en individuales o sociales, inmediatos o mediatos, cognitivos, de actitudes, etc., y los de eficiencia aluden a tres categorías: económica, administrativa y de gestión pedagógica.

Lo real es que la calidad educativa constituye un requisito de primer orden para convocar el derecho universal a la educación. Esto es lógico porque de nada valdría que la educación fuera un derecho si ella no garantiza un resultado fructífero. Nadie debería educarse si la calidad no está asegurada.

La calidad educativa debe enfocarse tanto en el aspecto cualitativo como en el cuantitativo, y en cada uno de tales enfoques se deben escrudinar los diferentes factores que inciden en ella. Tal es el caso de la formación de docentes, que, a no dudarlo, es también uno de los temas principales de la problemática de la calidad de la educación.

La calidad educativa, en resumen, es un conjunto de factores que representan combinaciones de funcionalidad, eficacia y eficiencia, altamente correlacionadas; su grado máximo es la excelencia, que supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes fundamentales del sistema. No puede haber eficiencia si no hay eficacia, y tampoco puede existir eficacia si el nivel de funcionalidad es bajo (Lazo, 2013: pp 49 - 51).

Además de lo antes señalado, se ha visto conveniente realizar un resumen de los filósofos de la calidad, publicado en internet por Denisse Graciela Ruiz (2012), quien nos ofrece información sobre los más destacados estudiosos de la calidad que son los siguientes:

Peter Senge, con respecto a la Filosofía de la Calidad propone lo siguiente: Para construir organizaciones inteligentes, es necesario que se cultiven y dominen cinco disciplinas, que aunque su desarrollo se dio por separado, al practicarlas en conjunto, cada cual dará una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar su habilidad y alcanzar sus mayores aspiraciones.

Para aprender a trabajar de forma sistémica, *Senge* propone su modelo que integra cinco disciplinas: las **5 disciplinas de la organización inteligente**. Veamos cuáles son:

1. **Dominio Personal:** sólo las personas con alto dominio alcanzan las metas que se proponen, son conscientes de sus propias capacidades y limitaciones, así como de las de la gente que les rodea, y por este motivo podrán “crecer”.
2. **Modelos Mentales:** conocer y dominar nuestros pensamientos e ideas nuestro modo de percibir el mundo nos permitirá una comunicación más efectiva dentro de la empresa.
3. **Construcción de una visión compartida:** la clave para lograr la misión y visión de la empresa radica en que todos sus miembros compartan un objetivo común.
4. **Aprendizaje en equipo:** fomentar el desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, pensar juntos para obtener mejores ideas es fundamental para el bienestar de la empresa u organización.
5. **La quinta disciplina:** el pensamiento sistémico es esencial para tener un enfoque más amplio de todo el sistema. Todas las personas están interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena. Esta disciplina integra a todas las demás.

Por su parte Armand Feigenbaum, señala que la Filosofía de la Calidad se basa en cuatro elementos:

1. La calidad tiene que ser planeada completamente con base en un enfoque orientado hacia la excelencia en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla.
2. Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los productos y servicios
3. La calidad total requiere del compromiso de la organización de proporcionar motivación continua y actividades de capacitación.
4. El control total de calidad, se define como un sistema afectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los diversos grupos de la organización a fin de comercializar, diseñar, producir y ofrecer servicios económicos que satisfagan completamente al cliente.

Así mismo, Genichi Taguchi sostiene la Filosofía de la Calidad en los siguientes aspectos:

1. Un aspecto importante de la calidad de un producto manufacturado es la pérdida total generada por ese producto a la sociedad.
2. En una economía competitiva, el mejoramiento continuo de la calidad y la reducción de los costes son imprescindibles para subsistir en la industria.
3. Un programa de mejoramiento continuo de la calidad incluye una incesante reducción en la variación de las características de performance del producto con respecto a sus valores objetivo.
4. La pérdida del consumidor originada en una variación de la performance del producto es casi siempre proporcional al cuadrado de la desviación de las características de performance con respecto a su valor objetivo. Por eso, la medida de la calidad se reduce rápidamente con una gran desviación del objetivo.
5. La calidad y el coste final de un producto manufacturado están determinados en gran medida por el diseño industrial del producto y su proceso de fabricación.
6. Una variación de la performance se puede reducir aprovechando los efectos no lineales/conjuntos de los parámetros del producto(o proceso) sobre las características del performance.
7. Los experimentos estadísticamente planificados se pueden utilizar para determinar los parámetros del producto(o proceso) que reducen la variación de la performance.

Shigeo Shingo, con relación a la Filosofía de la Calidad, señala que una de las principales barreras para optimizar la producción es la existencia de problemas de calidad. Su método SMED (Cambio rápido de instrumental) funciona de manera óptima, si se cuenta con un proceso de Cero Defectos, para lo cual propone la creación del sistema Poka – Yoke(a prueba de errores). Este sistema consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de

producción y lo informen de inmediato para establecer la causa del problema y evitar que vuelva a ocurrir, esto se debe inspeccionar en la fuente para detectar a tiempo los errores.

Inspección en la fuente dice que debemos reconocer que los empleados son seres humanos y, como tales, en ciertas ocasiones incurren en olvidos, de modo que es necesario incluir un poka – yoke que lo señale, y así se logre prevenir la ocurrencia de errores.

Por otro lado Kaoru Ishikawa, con respecto a la filosofía de la calidad, señala que a medida que la industria progresa, y el grado de civilización aumenta, el control de la calidad llega a ser cada vez más importante, para lo cual expone sus principios básicos:

1. La calidad comienza y finaliza con la educación.
2. Un primer paso hacia la calidad es conocer los requerimientos del consumidor.
3. Las condiciones ideales del control de calidad se dan cuando la inspección ya no es necesaria.
4. Elimine la causa de origen y no los síntomas.
5. El control de calidad es una responsabilidad de todos los trabajadores y de todas las divisiones.
6. No confunda los medios con los objetivos
7. Priorice la calidad y fije sus perspectivas de ganancia en el largo plazo.
8. El marketing es la entrada y la salida de la calidad.
9. La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados.
10. El noventa y nueve por ciento de los problemas de una compañía se pueden resolver utilizando las siete herramientas del control de calidad.

La información sin difusión es información falsa; por ejemplo fijar un promedio sin comunicar el desvío estándar.

Joseph Juran, considera que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí: una forma de la calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta más. Una segunda forma de calidad estaría orientada a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos.

Este autor señala que la administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad. (Estos procesos son comparables a los que se han utilizado durante largo tiempo para administrar las finanzas). Su trilogía muestra cómo se relacionan entre sí dichos procesos.

Philip B. Crosby está más estrechamente asociado con la idea de “cero defectos” que él creó en 1961. Para Crosby, la calidad es conformidad con los requerimientos, lo cual se mide por el coste de la no conformidad. Esto quiere decir que al utilizar este enfoque se llega a una meta de performance de “cero defectos”.

Crosby equipara la gestión de calidad con la prevención. En consecuencia, la inspección, la experimentación, la supervisión y otras técnicas no preventivas no tienen cabida en éste proceso. Los niveles estadísticos de conformidad con estándares específicos inducen al personal al fracaso. Crosby sostiene que no hay absolutamente ningún motivo para cometer errores o defectos en ningún producto o servicio.

Finalmente, William Edwards Deming considera que un producto o un servicio tienen calidad si sirven de ayuda a alguien y disfrutan de un mercado bueno y

sostenido. Para Deming la calidad es la herramienta mediante la cual las organizaciones comerciales e industriales pueden ajustar su desempeño a las nuevas políticas comerciales y a la vez cumplir mejor con su misión.

El ciclo PHVA, conocido como el ciclo Deming, es de gran utilidad para estructurar y ejecutar planes de mejora de calidad a cualquier nivel ejecutivo u operativo: Se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (Planear) ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? Se comprueba en pequeña escala o sobre la base de ensayo tal como ha sido planeado (Hacer) hacer lo planificado. Se supervisa si se obtuvieron los efectos esperados y la magnitud de los mismos (Verificar) las cosas pasaron según se planificaron. De acuerdo a lo anterior, se actúa en consecuencia, ya sea generalizando el plan si dio resultados y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo (Actuar) ¿Cómo mejorar la próxima vez?

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de visitar las diferentes bibliotecas en nuestra ciudad y otros medios, hemos podido encontrar algunos antecedentes relacionados al tema de investigación:

Antecedentes nacionales

- Gutiérrez Rubio, Miguel Ángel (2008) en su investigación titulada: *Influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la UNMSM en la especialidad de historia y geografía durante el año académico 2005-II*. Lima Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, pretendió determinar la influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la especialidad de historia y geografía. Se utilizó una metodología cuantitativa básica transversal con un diseño descriptivo correlacional. La muestra a la que se le aplicó el cuestionario cerrado siguiendo la técnica de las encuestas se compuso de 45 alumnos y 10 docentes de una población total de 60 estudiantes y 70 docentes. Se obtuvo como resultados la existencia de influencia significativa de la estructura

curricular, el estilo de liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa.

- López Rodas Ana del Pilar (2005) en su trabajo de investigación titulado: *Percepciones de Los Directores Respecto a la Importancia y Aplicabilidad de las Actuales Normas de Gestión Educativa. Un estudio en los centros educativos públicos del distrito de Huaral*, Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima Perú, buscó conocer la percepción (creencias, inquietudes, sentimientos) de los directores del distrito de Huaral con respecto a la importancia y aplicabilidad, en sus escuelas, de las actuales Normas de Gestión Educativa; y por el otro, sugerir alternativas para mejorar la producción de Normas de Gestión Educativa tanto en el nivel externo como en el interno, a fin de contribuir a mejorar la Gestión de los Directores escolares en general y la Calidad de la Educación Peruana en particular.

La autora considera que este trabajo contiene una de las cuestiones más controvertidas en el área de gestión educativa, ya que los directores según su percepción del entorno se comportan de manera determinada en sus escuelas, y su actuar no se basa muchas veces en cómo es en realidad su medio ambiente externo, sino en lo que ven, interpretan o creen que es.

Señala que en los últimos años, el proceso de Reformas Educativas se ha generalizado en casi todos los países de América Latina, diversos documentos y foros internacionales dan cuenta de estos hechos. En el país a fin de no quedar al margen de los profundos cambios que se están operando, se han tomado decisiones políticas y adoptado estrategias para mejorar la calidad educativa. Se ha decidido descentralizar y dar autonomía a las instituciones educativas y se ha adoptado como estrategia, hacer de cada centro educativo un proyecto en marcha.

Asimismo, se señala que con tal motivo han surgido algunas preocupaciones, tanto a nivel del sistema educativo, a nivel de los directivos de los centros educativos y de los docentes; preocupaciones que tienen que ver, por un lado, con la necesidad de una adecuada y oportuna capacitación y por otro, la visión gerencial de la educación para alcanzar mejores niveles de rendimiento, mayores grados de eficiencia y eficacia.

En conclusión los directores no perciben que las normas de gestión contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa, porque opinan que la calidad educativa no depende de normas, sino de las capacidades de las personas y de las políticas a largo plazo y por otro lado, si bien puede estar redactada en las normas la direccionalidad al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes, ésta no se cumple porque no se adecua a la realidad de cada lugar del Perú.

- Saccca Campos Julia (2010) en su trabajo titulado: *Relación entre el Clima institucional y el Desempeño Académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú, señala que la investigación ha tenido como objetivo el proporcionar a la Institución Educativa una información válida sobre las relaciones humanas, medición mediante el Clima Institucional y su relación con el desempeño académico de los docentes de los CEBA del Distrito de San Martín de Porres.

Luego de realizar la sistematización de los resultados, pudo establecer similitudes en lo que nos muestra la teoría científica con la realidad práctica. El Clima Institucional se ha definido operativamente, mediante las Dimensiones Relaciones Humanas, Procesos Internos y Sistemas Abiertos. Se ha considerado que la Dimensión Relaciones Humanas presenta indicadores que permiten analizar el Comportamiento del Director y los docentes dentro del CEBA. La Dimensión Procesos Internos se ha

fundamentado en los controles que realiza el Director, en el sistema de gestión de la institución para un mejor uso de los recursos del CEBA. La Dimensión Sistemas Abiertos, fundamentan la Interacción y adaptación del CEBA con su entorno, es decir, el ambiente externo, contando con el liderazgo del director, las innovaciones a cargo del director y docentes, como respuesta al comportamiento del mercado educativo en San Martín de Porres.

En conclusión demostró que existe influencia significativa entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) del Distrito de San Martín de Porres. Es decir, un adecuado Clima institucional lleva de la mano el Desempeño Académico de los Docentes, el tener en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos, hace que se sustente la hipótesis planteada para la investigación desarrollada.

- Zárate Ramírez Dilma (2011) en su trabajo de Investigación titulado: *Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, realizó una descripción de la variable **Liderazgo Directivo**, para conocer que estilo de liderazgo presentan los directores de las instituciones educativas de Independencia así como también conocer la relación del liderazgo directivo con sus dimensiones: Gestión pedagógica, Institucional y Administrativa y con la variable **desempeño docente**, esto con la finalidad de conocer el nivel de desempeño que presentan los docentes en las instituciones educativas de Independencia, Lima. Demostrándose a través de los instrumentos aplicados a los directores, docentes y estudiantes de las instituciones educativas del nivel primaria de Independencia, que existe un alto grado de correlación lineal entre el

liderazgo directivo y el desempeño docente con sus respectivas dimensiones (Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativo).

- Zela M. (2008) en su investigación titulada: *Liderazgo y Calidad Educativa en las Instituciones Educativas Secundarias en la Provincia de Lampa – 2007 – Juliaca (Perú)*, buscó determinar una relación estadísticamente significativa entre estas variables. En este estudio básico descriptivo se tomó en cuenta una muestra de 20 directores de instituciones educativas del nivel secundario; obteniéndose en la aplicación de dos cuestionarios que el liderazgo participativo se encuentra en el 60% de la muestra, mientras que el 40% presenta mayor liderazgo consultivo. Sin embargo, en la práctica, el líder emplea los cuatro estilos de liderazgo de acuerdo con la tarea que se ejecuta, las personas y la situación. Esto contrastó abiertamente con el nivel de calidad que brindaban los centros de estudio, el cual resultó ser insatisfactorio o deficiente. Se arribó a la conclusión que existe un bajo nivel de correlación lineal positiva entre el liderazgo del director y la calidad educativa ($r = .390$).

Antecedentes Internacionales

- Escamilla Tristán Sergio Antonio (2006) en su Investigación Titulada: *El Director Escolar. Necesidades de Formación para el Desempeño Profesional*. Universidad Autónoma de Barcelona. España, tuvo como eje central la detección de las necesidades formativas de los directores de educación básica y pretendió identificar elementos pertinentes y relevantes para elaborar un diagnóstico de necesidades de formación que se constituya en sustento para la elaboración de propuestas formativas. Señala que la identificación de las necesidades formativas se concibe como un proceso que incluye la consideración de tres tipos de necesidades: percibidas; expresadas; y, normativas. Se realizó el estudio en dos planos:

una investigación documental para identificar las necesidades normativas y expresadas; y una investigación empírica analítica para identificar las necesidades percibidas. En relación al paradigma desde el cual se realizó la aproximación de la realidad estudiada, el estudio se acoge a la propuesta de complementariedad metodológica en virtud de que se utilizan técnicas cuantitativas y cualitativas. Aquí se aplicó un cuestionario a 342 directores de las Escuelas del Estado de Nuevo León de México. Luego de aplicado dicho instrumento se concluye que la formación directiva debe considerar que: los sujetos de la formación participen reflexiva y activamente en las distintas fases del proceso formativo; las particularidades del contexto condicionan las acciones formativas, por lo que deben ser consideradas en su diseño; los programas de formación deben ser realizados desde la perspectiva del desarrollo nacional; superar la tradición formativa basada en cursos aislados para pasar a acciones formativas que vinculen los aspectos teóricos con la práctica directiva e incorporar el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para construir redes, sin eliminar la relación presencial que permita compartir experiencias y saberes profesionales.

- Flores Castillo, Francis Edie (2008) en su trabajo de Investigación titulado: *Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente*. Madrid. España, tuvo como objetivo principal describir la percepción autoevaluativa del desempeño y la heteroevaluación realizada por los directivos sobre el desenvolvimiento profesional. La población estuvo constituida por los profesores de 44 escuelas de la educación básica chilena. En una primera etapa se estudió una muestra de 204 docentes del segundo ciclo y en la segunda etapa con 284 maestros del primer ciclo. La aplicación de los instrumentos de autoevaluación y heteroevaluación del desempeño arrojaron algunas deficiencias en los dominios evaluativos examinados (preparación de la enseñanza, creación de un ambiente propicio para el aprendizaje,

enseñanza para el aprendizaje y responsabilidades profesionales); se precisó que el 34.2% de los profesores efectúa la contextualización de contenidos en su planificación, el 45.6% no siempre considera fortalezas y debilidades de los alumnos para el óptimo desarrollo de sus clases y el 60.0% evidencia bajo interés por ejecutar procesos educativos desafiantes.

- García García, Inmaculada (2006) en su trabajo de Investigación titulado: *La Formación del Clima Psicológico y su Relación con los Estilos de Liderazgo*. Granada. España, buscó comprender las causas por las que la percepción del clima difieren entre las personas de la misma organización. Aunque el estudio realizó un análisis multivariante en cuatro centros hospitalarios públicos y privados considerando una muestra compuesta por médicos, enfermeros y personal técnico (632 sujetos participantes en total). Concluye que la conducta de relación de los líderes contribuye a crear un buen clima en los equipos de trabajo y esto es percibido por los subordinados, aplicándose estilos de liderazgo diferenciados de acuerdo a las características del grupo.
- García Poyato Falcón Jihan Ruth (2009) en su trabajo de Investigación titulado: *La Gestión Escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada. Baja California*. México, llevó a cabo una investigación de tipo exploratorio en escuelas primarias públicas ubicadas en la zona urbana del municipio de Ensenada, Baja California; con el fin de estar en posibilidades de hacer visitas constantes a éstas, durante el segundo semestre del ciclo escolar 2007-2008, para conocer la realidad en la que se desenvuelven, así como establecer una comunicación directa con el personal docente y directivo de las mismas.

Se utilizaron diferentes entrevistas que se aplicaron a los directivos, docentes y a los representantes de la sociedad de padres de familia de

cada escuela participante, las mismas que sirvieron para conocer el tipo de gestión que tiene lugar en cada una de las instituciones participantes y su papel en el incremento de la calidad de las mismas, para poder diseñar una propuesta de modelo de gestión que permita el logro de los niveles de calidad requeridos en las instituciones de educación primaria. Se concluyó que es determinante el papel de la gestión escolar dentro de la calidad que logra una escuela de educación primaria, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado se considera acertada. La revisión teórica realizada durante este trabajo de investigación hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad educativa como en la gestión escolar, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo del director en la escuela primaria.

- Thieme Jara, Claudio Patricio (2005) en su investigación titulada: *Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile*. Barcelona. España, examinó en forma conjunta la educación y la sociedad, con la finalidad de medir bajo parámetros internacionales el desempeño de las instituciones educativas primarias, estableciendo los estilos de liderazgo ejercido por los directores, así como su influencia relevante en la eficiencia educativa. Las técnicas utilizadas fueron el análisis envolvente de datos y el análisis factorial con el empleo de los resultados de las pruebas internacionales PISA y TIMMS. Se concluye que hay una ineficiencia global del 15.4% en las escuelas chilenas. Sobre el liderazgo directivo se afirma que la observación de estilos activos conduce a mejores niveles de satisfacción, esfuerzo extra y eficacia percibida. Asimismo, no hay asociación estadísticamente significativa si se comparan la eficiencia técnica de la organización con el liderazgo ejercido.

3.2 BASES TEORICAS O CIENTÍFICAS

3.2.1 El Desempeño Directivo

Antes de abordar sobre el desempeño directivo; es necesario, precisar algunas definiciones sobre la Gestión Educativa, tal como se señala a continuación:

Gómez y Macedo, definen a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo (Gómez & Macedo. 2010: p. 41).

El Ministerio de Educación en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativa, nos ilustra que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir

diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma.

Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución. (Ministerio de Educación, 2011: pp.32-33).

En esta misma obra, el Ministerio de Educación, nos precisa sobre las Dimensiones de la Gestión Educativa e indica que Frigerio y otros, señalan que existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria, las mismas que se señalan a continuación:

1. Dimensión institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que

conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

2. Dimensión Administrativa

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

3. Dimensión Pedagógica

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de

enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

4. Dimensión Comunitaria

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa (Ministerio de Educación, 2011: pp.33, 35, 36 y 37).

Seguidamente el Ministerio de Educación, también nos ilustra sobre los Procesos de la Gestión Educativa e indica que para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte. Indica que los procesos antes mencionados son los siguientes:

1. Planificación

En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la

institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

2. Ejecución

Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

3. Evaluación y Monitoreo

Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas (Ministerio de Educación, 2011: pp.42, 45 y 46).

El Ministerio de Educación en su obra: Marco del Buen Desempeño Directivo, nos señala que la gestión, en un ámbito como la escuela donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y espacios de la organización; necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos organizacionales que posibilitan o no un proceso de enseñanza-aprendizaje con determinadas características; transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos, y en el marco de una propuesta de buen desempeño. (Ministerio de Educación, 2014: p.16).

Por otro lado, la autora Gonzales Gonzales, en su obra Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Proceso, nos afirma que la dirección de los centros escolares es uno de los temas que preocupan hoy tanto a las diferentes administraciones educativas como a profesores y padres. Superada una etapa de escasa incidencia, desde la teoría organizativa e investigación educativa se hacen cada vez más aportaciones y también se dan a conocer experiencias de las personas que desempeñan esta función. En ambos casos, la dirección escolar es

tratada ampliamente aunque, como es fácil de suponer, utilizando análisis y discursos diferentes (Gonzales Gonzales, 2003: p.225).

La DIGEBA en el fascículo sobre La Gestión en la EBA y el CEBA, nos precisa lo siguiente: En nuestros días, gestionar algo significa conceptualizar su naturaleza, transformar un modelo singular y diseñar una forma de organización. La EBA como modalidad del sistema educativo nacional se caracteriza por su relevancia y pertinencia en la satisfacción de los estudiantes (y de la comunidad local), se oferta desde la demanda real de aquellos que desean conscientemente seguir su recorrido de educación básica. Para conectar la educación con las demandas de la sociedad pluricultural y multinacional, se requiere ampliar el concepto de "gestión educativa", ligada tradicionalmente a la administración de los recursos por parte de un director o gerente educativo, tanto en términos de su naturaleza como de los actores y procesos que ella involucra (Ministerio de Educación. Dirección General de Educación Básica Alternativa, 2009: p.07).

En relación al Desempeño Directivo, el Ministerio de Educación en su obra: Marco del Buen Desempeño Directivo, señala que: El Buen Desempeño Directivo intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puesto que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

La práctica ha mostrado que actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto. Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático.

Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es un documento referencial en la construcción del sistema de dirección escolar, en tanto que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación. (Ministerio de Educación, 2014: p.17).

Peralta, en su obra *Administración y Gestión Educativa. Metodología y Experiencias*, nos ilustra lo siguiente: El Director o Directora, debe ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción, esto quiere decir que en algunos momentos dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos que se toman en la Institución Educativa; mientras que otras veces, convoca, armoniza y logra consensos.

Este doble rol del director necesita tener una autoridad legitimada, es decir, que haya sido ganada por la coherencia de su decir con su actuar y así logara un clima institucional favorable a la institución Educativa, obteniendo así el desarrollo de todos los agentes de la comunidad educativa (Peralta Benavente, 2009: p. 122).

Colette, en su trabajo titulado: Como dirigir un Centro Educativo. Guía para asumir las funciones de Director, señala que: Los directores desempeñan su función para alcanzar objetivos precisos: cumplir con las obligaciones del servicio público, asegurar los derechos de los usuarios y la eficacia del sistema. Estos objetivos exigen de su parte actitudes ineludibles: lealtad a las autoridades, transparencia ante los usuarios, discreción en todos los casos. Se espera de ellos que todo esté en orden, bien organizado, que exista una preocupación por la optimización de los medios, y que cada persona sepa qué debe hacer y esté motivada para hacerlo.

El mismo autor nos ilustra que de un director se espera lo siguiente:

a. Que sepa tomar decisiones

Como es bien sabido, decidir no es tarea fácil. Toda decisión supone una elección que excluye otra posibilidad, lo cual provoca descontentos irremediablemente.

La decisión que se tome debe suponer un avance hacia algo mejor a partir de una crítica de lo que ya existe. Siempre habrá críticas de clientes no satisfechos, pero se traducirán en posibilidades de progreso. Nada sería peor que caer en el inmovilismo.

b. Que se ocupe de los conflictos

Un conflicto sin solucionar se convierte en un drama y después en una epopeya trágica con diferentes y recurrentes repercusiones. Los conflictos son el pan de cada día. Se espera del director que posea

la capacidad necesaria para ayudar a los demás a salir de su dificultad momentánea.

c. Que asuma su trabajo

Su tarea principal es servir a sus colaboradores. Un director se plantea constantemente esta pregunta: ¿Por qué dirijo? ¿Por los otros o por mi carrera? ¿Estoy aquí para servir o para beneficiarme? El papel del director es ponerse al servicio de los demás, ser útil para el equipo facilitando el trabajo, la reflexión, conseguir que sus colaboradores progresen, lograr una mejora en los resultados y el prestigio del centro; servir al sistema educativo defendiendo sus valores y poniendo en marcha sus disposiciones.

d. Que tenga sentido común

El director debe estar muy atento a la cultura del centro y a los valores imperantes. Será competencia suya decidir qué valores propugnará en el futuro y asegurarse de que esos valores nuevos estén justificados y sean realistas.

e. Que mantenga autocontrol

El director debe ofrecer una imagen de serenidad.

El director del centro debe ser una persona de referencia para los demás, en razón de su situación, lo cual es incompatible con los cambios de humor.

f. Que tenga disponibilidad, empatía y competencia

El director del centro no está obligado a hacerlo todo. Una de las facetas de la labor de dirección consiste en saber delegar, si bien ofreciendo la experiencia adquirida a aquellos que deben realmente hacer el trabajo. Hay que aprender a confiar las tareas tácticas para la dirección estratégica.

g. Que sea líder

Más que de director (gestor, organización), el estilo que hay que adoptar es el de un líder, es decir, el de un entrenador reconocido y celebrado (Colette Woycikowsha. 2008: pp.18, 28 al 32 y 34).

La DIGEBA en el fascículo sobre el Director en el CEBA, señala que el trabajo de un directivo de CEBA es complejo y multidimensional, requiere una gama de habilidades para crear condiciones y ambientes para progresar más allá del período de ejercicio de cualquier directivo. Un aspecto clave de su actuación es el reconocimiento del papel y de la importancia de los demás. Un buen director sabe que la única forma en la cual puede lograr las metas organizacionales en una forma eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales es a través de las personas que interactúan en el CEBA. Existen dos ideas importantes en lo último:

1. Las cuatro funciones de planeación, organización, dirección y control.
2. El logro de las metas organizacionales de una manera eficaz y eficiente.

El directivo utiliza una variedad de habilidades para ejercer estas funciones, tal como se muestra en el siguiente cuadro:



El cuadro presenta la forma en la que los equipos directivos en los CEBA ejecutan cuatro procesos básicos que ayudan a asegurar que los recursos se utilicen para alcanzar altos niveles de desempeño (Ministerio de Educación. Dirección General de Educación Básica Alternativa, 2009: p.06 y 07).

3.2.2 El Liderazgo Pedagógico del Director

En el Primer Congreso Pedagógico Nacional (2010), se trata sobre el marco de Liderazgo de los Directores y se señala que: El Instituto de Liderazgo en Educación de Ontario ha desarrollado la siguiente guía: Putting Ontario's Leadership Framework Into Action: A Guide for School & System Leaders. Dentro de este marco se identifican 05 dominios para los Directores. Son los siguientes:

1. Establecer directrices

El director construye una visión compartida, fomenta la aceptación de los objetivos del grupo, y establece y comunica altas expectativas del rendimiento.

2. Construir relaciones y desarrollar personas

El director se esfuerza por fomentar verdaderas relaciones de confianza con los estudiantes, personal, familias y comunidades, guidas por un sentido de respeto mutuo. El director fortalece y empodera a otros a trabajar por el bien de todos los estudiantes.

3. Desarrollar la organización

El director construye culturas de colaboración, las estructuras de la organización para el éxito, y conecta al colegio con su entorno.

4. Liderar el programa de instrucción

El director establece altas expectativas para los resultados del aprendizaje y monitorea y evalúa la efectividad de la instrucción. El director del colegio administra con eficacia para que todos puedan centrarse en la enseñanza y el aprendizaje.

5. Asegura la rendición de cuentas

El director es responsable de crear las condiciones para el éxito del estudiante, y es responsable ante los estudiantes, padres de familia, la comunidad, supervisores y la junta escolar de garantizar que los estudiantes se beneficien de una educación de alta calidad (Memoria 1er Congreso Pedagógico Nacional, 2010: p.126).

Asimismo, el Ministerio de Educación en su obra: Marco del Buen Desempeño Directivo, trata sobre el Liderazgo Pedagógico para una Gestión Centralizada en los Aprendizajes, sobre este aspecto señala que: Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de escuela que queremos; que aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes y que para ello, logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial, es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondrá el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar.

EL Liderazgo es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De

esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo - formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

Si el liderazgo es una característica de la organización, cabe preguntarse qué sentido tiene la formación de los directivos, es decir, de aquellas personas que hasta ahora vienen ejerciendo un liderazgo formal. Efectivamente, el liderazgo es una cualidad que puede desarrollar toda la organización como fruto de la interacción entre líderes, seguidores y la situación específica de la organización, sin embargo, los encargados de diseñar o rediseñar la organización de la escuela para generar el liderazgo distribuido son aquellas personas con cargos directivos, aquellas que ejercen un liderazgo formal.

En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa (Ministerio de Educación, 2014: pp.12 al 14).

Por su parte Contreras Paredes, concluye que el directivo escolar tiene altas posibilidades de legitimar su poder a través de las responsabilidades legales que le son otorgadas por estamentos superiores, es decir, a través de la autoridad formal.

Por ello, es común que el director tenga facilidad para determinar qué y cómo deben o pueden introducirse los cambios en la escuela, sea desde el punto de vista pedagógico, administrativo o institucional; así

como para promover o disuadir las formas de participación en la escuela.

Asimismo, señala que el director se encuentra muchas veces en un dilema entre lo que puede hacer porque le es permitido y lo que no debe hacer, desde el contexto político de la institución que dirige, situándose en la disyuntiva de lo correctamente o incorrectamente político (Contreras Paredes, 2005: p.20).

Motta, Paulo en su obra *La Ciencia y el Arte de Ser Dirigente*, nos precisa que Liderazgo se volvió una palabra corriente en el lenguaje administrativo moderno. Muchos lo desean, sobre todo los ejecutivos que la ven como un poderoso instrumento para influir en las personas y conservar el poder.

La atracción por el liderazgo resulta básicamente de dos nociones: liderar está siempre asociado a la idea de grandes personalidades de la historia y posee también una dimensión mágica: la utilización hábil de algunas cualidades innatas puede transformar personas, jefes o dirigentes en grandes y respetables líderes.

La idea de liderar es también más simpática y atractiva que la de administrar, comandar, dirigir o gerenciar. En una organización jerárquica, los funcionarios esperan ser supervisados, tener sus actividades reglamentadas, controladas y evaluadas, y corregido su desempeño anómalo. Esa función de supervisión y control exige de un individuo la capacidad para influir en el comportamiento de otros. Así, sería más agradable y simpático si esa función pudiera ser ejercida naturalmente, con base en cualidades innatas. El ejecutivo intervendría en los comportamientos de otros y, en cambio, obtendría admiración,

reconocimiento y lealtad. Esa visión de liderazgo, basada en el sentido común, ayudó a crear mitos y atractivos en cuanto a la idea de liderar. Hoy se cree que la mayoría de las personas puede volverse líder. Los líderes son personas comunes que desarrollan capacidades comunes, pero que en su conjunto forman una persona no común. El ejercicio efectivo del liderazgo poco o nada tiene que ver con el dominio de habilidades raras; las capacidades de liderazgo pueden ser desarrolladas a través de la enseñanza y de la experiencia de vida.

El liderazgo, por constituir esencialmente una interacción personal, puede ser considerado como una función gerencial, aunque, evidentemente, no sea privativo de la gerencia. Otras personas de un mismo grupo, institución o empresa pueden ejercerlo, independientemente de ocupar funciones gerenciales. Del mismo modo, los ejecutivos pueden ejercer distintas funciones gerenciales y fracasar en el liderazgo. Sin embargo, siendo el liderazgo un medio que facilita las interacciones personales y de grupo, incluso para obtener objetivos comunes, debe ser tenido como una función primordial en la gerencia.

Así es como, modernamente, se recomienda a jefes y ejecutivos que se dediquen a aprender liderazgo y tomen el esfuerzo individual para enriquecer la propia experiencia.

Es necesario que los ejecutivos adopten la perspectiva de conocer, oír y estar atentos a la opinión y la experiencia de los demás; es necesario ampliar los horizontes mentales participando, leyendo y conversando no sólo sobre temas directamente relacionados con el trabajo, sino también sobre otros temas que despiertan la curiosidad del individuo. Es necesario también saber evaluar la propia experiencia, para retirar de ella unas enseñanzas tanto o más preciosas que aquellas aprendidas en los textos y en la experiencia ajena.

La habilidad de liderazgo se desarrolla en la medida en que el ejecutivo permite que nuevas ideas penetren y maduren en su mente (Motta Paulo, 1997: pp.193 y 194).

Davis, Keith en su trabajo *El Comportamiento Humano en el Trabajo*, nos señala que: Existen diferentes estilos de liderazgo entre los directores y sus subordinados, desde el autocrático al participativo. La toma de decisiones del director autocrático se centra en su propia voluntad para ponerla en práctica, mientras que la toma de decisiones del director democrático se centra en alentar la participación de sus subordinados para alcanzar la decisión. El interés del director autocrático reside en la tarea, en lograr que el trabajo se cumpla. El interés del director participativo, en cambio, reside en la calidad de la relación con sus subordinados. Así pues, el foco y el interés del director autocrático se centran en la tarea y en sí mismo, mientras que el foco y el interés del director democrático se centran en la relación personal y en los subordinados (Davis, Keith, 1993: p. 98).

Hernández en su trabajo *Los Estilos del Liderazgo Directivo y la Calidad Educativa*, nos precisa lo siguiente: Desde la óptica de la Gestión Escolar, se refiere a la capacidad de generar una definición colectiva pero a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente los objetivos centrales de una escuela. Un directivo con liderazgo es aquel capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar, propiciando el interés y la cooperación del personal a su cargo hacia los propósitos educativos de la institución.

El Liderazgo debe ser firme y con un sentido claro, el enfoque de liderazgo debe ser participativo y académico, tiene que saber lo que ocurre en las aulas y lo que hacen los docentes, tiene que estar al tanto

de los apoyos que requieren los maestros, en lo pedagógico debe conocer los nuevos enfoques de enseñanza y promover el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de sus alumnos (Hernández, 2008).

El Ministerio de Educación en su trabajo titulado Rutas de Aprendizaje. Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes de las instituciones Educativas, nos ilustra que las características de un director(a) con Liderazgo Pedagógico son:

- **Capacidad técnica.** Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.
- **Manejo Emocional y Situacional.** Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.
- **Manejo Organizacional.** Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo (Ministerio de Educación, 2013: p.10).

La DIGEBA en el fascículo sobre La Gestión en el EBA y el CEBA, nos señala que siguiendo las recomendaciones de UNESCO se propone una serie de prácticas que favorecen la construcción del liderazgo:

- **Inspirar la necesidad de generar transformaciones.** Iniciar un proceso de cambio en la modalidad requiere un reconocimiento de lo existente, e implica examinar las debilidades y las fortalezas, para identificar las oportunidades y posibilidades sobre lo que es necesario realizar y elevar las expectativas sobre los logros a obtener.
- **Generar una visión de futuro.** Implica crear el sentido y la conciencia para el cambio y su dirección. Dicha visión deberá promover compromiso, comprensión de perspectiva.
- **Comunicar.** Supone precisar qué comunicar, a quién y quién debe hacerlo. Implica reconocer que los tiempos de transformación personales no siempre coinciden con los tiempos de transformación institucionales.
- **Promover el trabajo en equipo.** Supone abrir espacios para el diálogo, reconociendo al otro como opuesto complementario y a los conflictos como proceso habitual de la diversidad en las instituciones.
- **Animar el desarrollo del espíritu de logro.** En tiempos de cambios se requieren períodos intensos y extensos para transformar las prácticas desarrolladas por mucho tiempo; es una oportunidad para volver a aprender.

- **Consolidar los avances en las transformaciones.** Supone arraigar en el CEBA los cambios que se van consagrando y generar la retroalimentación necesaria para continuar con el cambio.
- **Actualizar el aprendizaje v acumular conocimiento.** A nivel individual, organizacional, a nivel del CEBA en particular, es preciso se informe acerca de los proyectos y acciones emprendidas; y se transfieran a toda la organización: qué hicieron, por qué; cómo lo hicieron; qué lograron y por qué lo lograron; sin dejar de lado el conocimiento adquirido cuando los objetivos no pudieron ser alcanzados (Ministerio de Educación. Dirección General de Educación Básica Alternativa, 2009: p.15).

3.2.3 Los directivos y la orientación en los procesos pedagógicos

El Ministerio de Educación en el Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos construyendo escuelas, nos señala que la orientación en los Procesos Pedagógicos es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Se busca, con ello, lograr un cambio de los patrones de conducta que colabore a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de aprendizaje. De hecho, el acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente.

Este proceso se produce a través del diálogo y del intercambio de experiencias, y sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo. En

su desarrollo, la relación profesional entre el equipo directivo y los docentes se caracteriza principalmente por ser horizontal y respetuosa, sin niveles de superioridad o jerarquía. En este sentido, la comunicación es abierta, asertiva y empática, y se desarrolla en un clima de respeto y confianza mutua (Ministerio de Educación, 2014: p.50).

Por su parte, Michel Fustier, señala que el equipo directivo no necesariamente funciona como un experto infalible de múltiples saberes, sino se trata de poder desarrollar un papel de orientador para solventar algunas demandas. Además, esta función supone, que poder identificar a aquellos actores que estén en mejores condiciones de llevar adelante orientaciones, recomendaciones, contextualizaciones de experiencias, aportar marcos teóricos de referencia, etcétera. También funciona como asesor en relación con el propio proyecto en lo relacionado con los objetivos y metas, función que se relaciona con la evaluador, en la tarea de monitorear y efectuar el seguimiento para sugerir reorientaciones y cambios en el propio proyecto. (Michel Fustier, 2001).

El Ministerio de Educación de Argentina en su trabajo titulado: El Trabajo del Director y el Proyecto de la Escuela, nos señala que el director puede recurrir al supervisor en busca de asesoramiento, también los maestros necesitan del acompañamiento y orientación del director como asesor en los procesos de enseñanza y el desarrollo de los contenidos curriculares. En este sentido, queremos destacar el rol de los directivos como coordinadores del proceso de enseñanza que llevan adelante los maestros.

Desde este lugar de coordinación, los directivos proponen, en diversos tiempos y modos, la reflexión y problematización sobre cuestiones relacionadas con las estrategias de enseñanza y los procesos de

aprendizaje de los alumnos, prestando especial atención a las dificultades que puedan presentarse.

El director puede orientar la elaboración de las planificaciones, el diseño de secuencias didácticas, el uso de determinados recursos, el empleo de estrategias para el manejo de conflictos, entre otras acciones, siempre teniendo presente la importancia de generar acuerdos que permitan construir un colectivo institucional (Ministerio de Educación de Argentina, 2010: p.53)

3.2.4 Los directivos y el uso racional de los recursos

Manuel Álvarez, en su obra *El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión*, nos señala que la gestión directa de los recursos es una de las funciones más técnicas y complejas encomendadas a los órganos unipersonales de gobierno: Director Técnico, Jefe de Estudios, Secretario, Vicedirector, Vicesecretario. Obviamente supone una preparación profesional que la legislación ni exige ni contempla, como requisito previo para su elección. Sin embargo, al término de su mandato, la comunidad escolar pedirá cuenta a través de sus representantes en el consejo de cómo se ha gestionado los recursos y ejecutado las decisiones emanadas en su seno a lo largo de los tres años de gestión (Álvarez, 2006: p.130).

Romero Díaz en su obra *Administración de las instituciones Escolares*, nos ilustra que los recursos de la institución escolar han sido identificados como: 1. Recursos humanos, 2. Ideológicos, expresados en políticas y objetivos institucionales, 3. Programas y proyectos, 4. Recursos materiales y 5. Aportes financieros.

Los recursos humanos son organizados en niveles operativos tales como directivo, de asesoría y consulta, de coordinación y supervisión, de servicios técnicos y de servicios auxiliares.

Los recursos ideológicos se concretan en las políticas y objetivos institucionales, los cuales constituyen elementos de entrada y las orientaciones básicas que dan dirección a la operación de la institución.

Los programas y proyectos escolares representan la implementación de las políticas institucionales y constituyen, por tanto, elementos centrales para la operación de la institución, la identificación de sus funciones básicas y la prevención de los resultados esperados.

Los elementos materiales están representados por la planta física y la dotación, los espacios para los servicios de la administración, los espacios para las actividades de docencia, investigación y prestación de servicios, biblioteca, laboratorios y demás actividades de apoyo; los espacios para actividades recreacionales, de extensión cultural y deportivas.

Finalmente, los aportes financieros están determinados por los recursos integrados en el presupuesto, con especificación de ingresos por diferentes conceptos y los costos de inversión y funcionamiento.

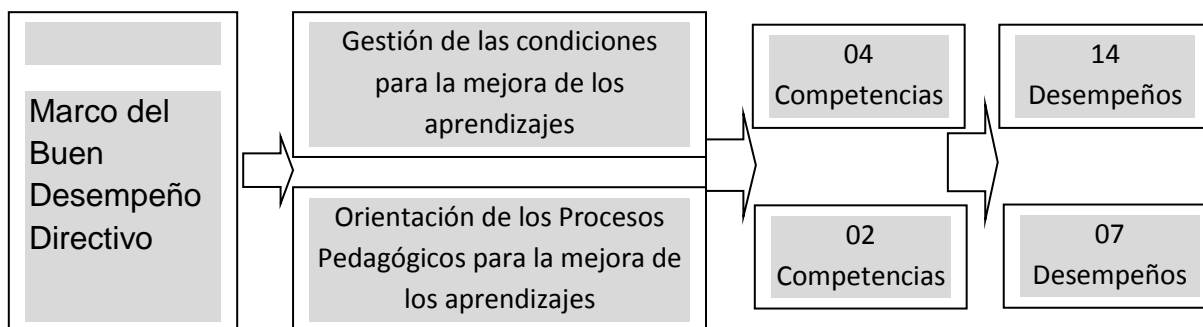
Todos los recursos institucionales están en función de los programas y proyectos adoptados, los que, a su vez, son derivados de las políticas y objetivos institucionales (Romero Díaz, 1990: pp.71 y 73).

3.2.5 El marco del buen desempeño directivo

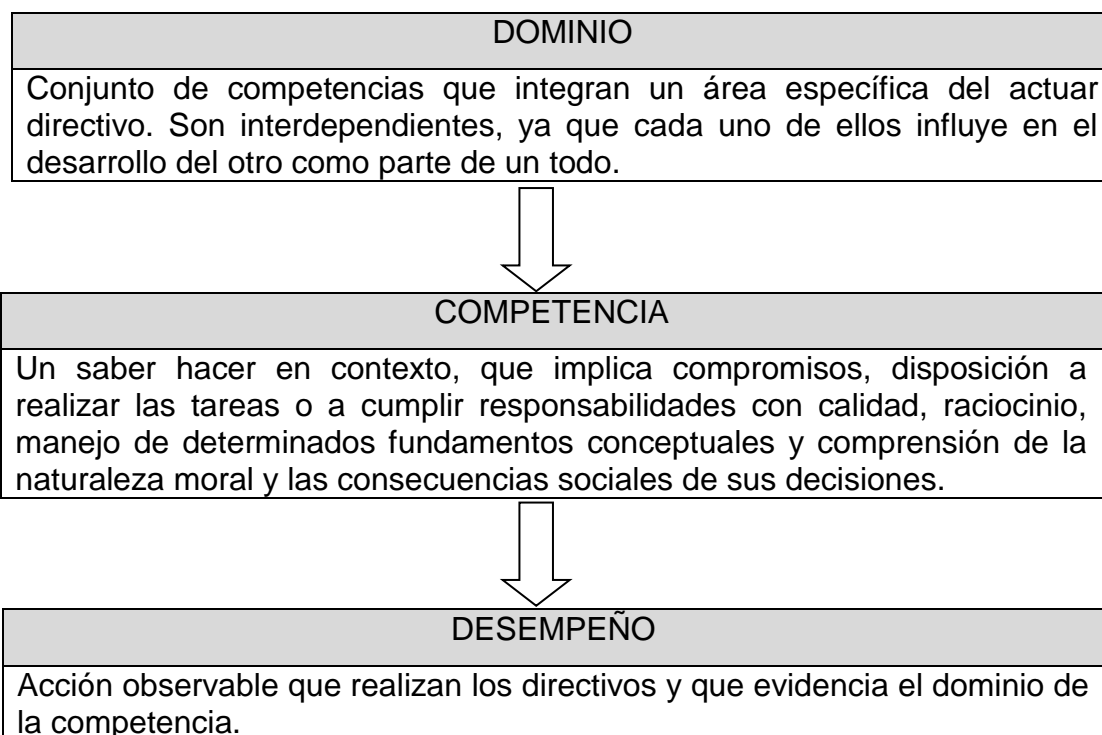
El Marco del Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución Educativa que se enmarca

dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación; el mismo que está estructurado por dos dominios, seis competencias y veintidós desempeños, como se muestra a continuación:

Estructura del Marco del Buen Desempeño del Directivo



Conceptos de dominio, competencia y desempeño



De acuerdo al gráfico podemos señalar lo siguiente:

a. Los dominios.

Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de 6 competencias que integran un área específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir que son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

El dominio Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza - aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

El dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los Aprendizajes, comprende las seis competencias enfocadas a potenciar el Desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

b. Competencias

Las competencias que integran los dominios son entendidas como “un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a hacer

las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”

Esta definición puede ayudar a una mejor comprensión del actuar directivo. En primer lugar, muestra su singularidad; ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela. Por eso se dice que el actuar directivo es contextual, cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia, y que es necesario comprender. Esta definición asume un saber hacer en un contexto determinado.

En segundo lugar, la competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados; y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante (racionalidad). El liderazgo se construye liderando y recurriendo en el proceso a nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y al sentido de comunidad para la construcción del cambio en la escuela.

En tercer lugar, la competencia tiene un acento ético puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todas las competencias directivas.

Las competencias propuestas son seis y están distribuidas entre los dos dominios.

c. Desempeños

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados (MINEDU, 2012). Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (observación, entrevistas) o cuantitativas (encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición), la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ. (Ministerio de Educación. Marco del Buen Desempeño Directivo, 2014: pp.28, 31,32 y 34)

3.2.6 Calidad del servicio educativo

La Ley General de Educación (LGE) en su artículo 13 establece que la calidad educativa es el “nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida”. Preparar a las personas para que hagan frente a los retos planteados supone formarlas integralmente en todos los campos del saber: las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte y la educación física (Ley N° 28044, 2003).

Según la UNESCO, de las principales corrientes interpretativas en educación se pueden deducir importantes diferencias respecto de lo que constituiría la calidad. En los enfoques humanistas, lo central es el desarrollo de las capacidades de los educandos para que construyan significados y den sentido a lo que aprenden, siendo el docente un mediador en dicho proceso. En función de esto, se preconiza que los

planes de estudio deban considerar las características y necesidades de cada alumno para aprender. Las corrientes conductistas, por el contrario, enfatizan la importancia de la enseñanza estructurada, graduando paso a paso lo que el alumno aprende y verificando sus resultados. En este caso, el docente dirige el aprendizaje controlando los estímulos y respuestas. Más radicalmente, en los enfoques críticos, que abarcan una amplia gama de teorías, se estimula el análisis crítico de la realidad y la principal preocupación es que la educación contribuya al cambio social y a la reducción de las desigualdades, promoviendo la autonomía y la emancipación de los marginados (UNESCO, 2004: p.72).

Según Hernández, en su trabajo Los Estilos de Liderazgo Directivo y la Calidad Educativa, nos indica que desde la perspectiva de Sylvia Schmelkes: El Concepto calidad en educación básica, consta al menos de cuatro componentes que se articulan entre sí: relevancia, eficacia, equidad y el de eficiencia, analizados bajo la visión de la gestión escolar.

1. **Relevancia.** Se refiere a lo que se aprende en el sistema educativo y cómo responde a los siguientes aspectos: la etapa de desarrollo del niño, sus necesidades, sus intereses, los requerimientos académicos para el nivel educativo superior y las exigencias del mercado de trabajo.

Este componente pone énfasis en los fines atribuidos a la acción educativa y es considerado como el elemento más importante de la calidad educativa.

2. **Eficacia.** Este componente se define como la capacidad del sistema educativo para lograr objetivos (relevantes) con la totalidad de los alumnos que deben cursar el nivel, en el tiempo previsto para ello.

Como se puede observar este concepto incluye otros más como: cobertura, permanencia, promoción y aprendizaje real.

Este componente pone énfasis en los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados mediante la acción educativa.

3. **Eficiencia.** Se refiere al logro de resultados con el uso óptimo de los recursos. Puede decirse que en la medida que una escuela reduce sus índices deserción y reprobación aumenta su eficiencia porque se evita el desperdicio de recursos y deja libres los espacios que de otra forma estarían ocupados por individuos que deberían estar en otro grado o nivel educativo distinto.

Este componente pone énfasis en el uso óptimo de los medios y recursos empleados en la tarea educativa.

4. **Equidad.** La equidad implica dar más, apoyar más a los que más lo necesitan, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos con la totalidad de los alumnos.

Este componente pone énfasis en los procesos de aprendizaje desarrollados en los alumnos según los diferentes contextos (Hernández, 2008).

Edwards, Verónica en su obra El concepto de calidad de la educación, afirma enfáticamente: que el concepto de calidad es un significante y no un significado. El reclamo por la ambigüedad del término surge porque se expresa que él está definido por un solo significado. Sin embargo, el concepto de calidad como el de bueno, o la muerte son significantes que pueden adquirir múltiples significados. Entonces el concepto de calidad es de por sí ambiguo.

Así mismo, esa calidad debe definirse en cada situación y los significados dependerán de la perspectiva social desde la que se

hacen; de los sujetos que la enuncian (profesores, padres, agencia de planificación) y desde el lugar en que se hace (aula, ministerio, etc.). Por lo mismo, el concepto de calidad, en fin, conlleva posicionamiento político, social y cultural frente a lo educativo. Ciertamente, ese es el camino para desarrollar la calidad en la educación: hacer que la calidad discorra en todos los momentos y elementos del acto y del sistema educativo, como en un círculo de calidad (Edwards, 1991: p.10 y siguientes).

Eneas León Juan en su trabajo titulado La Calidad Total y su aplicabilidad en la Educación al referirse a la calidad aplicada a la educación, expresa que no es una tarea fácil, porque: (a) la educación es un fenómeno social de alta complejidad; es pluridimensional, plurifacético, y difuso; sus formas no son localizadas en el tiempo ni en el espacio y muchas de sus variables no se pueden controlar; (b) No existe una definición única, un concepto o interpretación de la educación, y por ende, los criterios sobre la calidad de la educación están supeditados a lo que se entiende por aquella; (c) en la educación los procesos transformativos de mayor significación se caracterizan por no ser cuantificables y son efectos visibles a largo plazo; (d) La educación participa del doble carácter de proceso y de producto, ambos importantes, sobre todo, cuando se trata de analizar y promover la «calidad de la educación». Las reflexiones son importantísimas y permiten comprender que la aplicación de la calidad realmente es un esfuerzo de todos y cada uno de los agentes educativos, y que pueden lograrse con las dificultades señaladas y con el ánimo de poder superarlas en el mismo proceso (Eneas, 1991: p.64).

También, Souto Prado José en su obra Reflexiones en torno a la Calidad de la Educación, expresa que es un concepto relativo, porque está condicionado por muchos factores. Y esta valoración de la calidad de una educación, o de una escuela concreta, se suele hacer en base a

datos empíricos muy problemáticos en su evaluación. Y, más aún, si se considera que la subjetividad del evaluador interfiere en la apreciación de la calidad. Por ejemplo, unos padres de familia, los profesores o los alumnos «satisfechos de su escuela» difícilmente criticarán sus fallos, deficiencias o la necesidad de superación; y los que están a disgusto con la escuela «raramente» reconocerán la calidad que se vive (Souto, 1991: p.07).

Según Farro Custodio en su obra *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*, nos señala que: La Calidad educativa es la vida misma de la calidad en cuanto tal. Es una macro variable que se puede definir y operacionalizar para fines de su medición, que necesita una acción cotidiana, continua en equipo, trabajando todos en la misma dirección, compartiendo una misma misión y visión. Compartiendo valores para hacer de la calidad una forma de vida a través de esfuerzo y teniendo como objetivo la medición, no las palabras sino las acciones y los hechos cuantificables y cualificables para poder definir quiénes somos, hacia dónde vamos, qué queremos ser y qué tan bien lo estamos logrando (Farro, 2001: p. 49).

Velásquez Mercado en su trabajo: *La Calidad de la Educación y la Calidad Educativa*, indica lo siguiente: Precisamente en esta calidad educativa se ponen en juego dos principios de la calidad total: (a) Uno, es el reconocimiento de que la calidad es una característica que debe ser incorporada en todos los momentos y elementos que conforman el proceso educativo. Podemos afirmar que la calidad es producto de la calidad. Por lo tanto, si se busca una educación de calidad, ésta deber ser una característica propia de todos los momentos del proceso y en todos y en cada uno de sus elementos: la planeación, la ejecución y la evaluación o control, deben ser de calidad: los contenidos, los

materiales, los métodos, la planta física, la administración, deben ser de calidad. La calidad total significa que debe estar presente en todo: el sistema, el proceso, en los momentos y en los elementos. (b) El principio de la participación activa y consciente de todos los agentes directos e indirectos del proceso educativo en esta gestión planificada por la búsqueda de la calidad (Velásquez, 2012).

Peralta Benavente en su obra *Administración y Gestión Educativa. Metodología y Experiencias*, confirma la identificación de dieciséis factores claves que influyen directamente sobre la calidad de las instituciones educativas. La mayoría de ellos están dentro del control del director y requieren modelos específicos, así como estrategias variadas de trabajo con el personal, los cuatro primeros factores son precondición de los factores subsiguientes, a saber:

- **Liderazgo.** Los directores requieren de suficientes capacidades como líderes, además asegurar la ejecución de las tareas y el establecimiento de buenas relaciones con y entre los miembros del personal.
- **Autonomía de la escuela.** A menudo determinada por políticas a nivel de sistema; extensiva al control del personal y de otros recursos.
- **Cohesión del personal.** En cierta medida moldeable, pero influenciada por la forma en que es designado el personal.
- **Buenos planes y programas.** Se refiere al grado en que los planes y programas de estudio, en ejecución, se adaptan a las características de los centros educativos en general y a una comunidad y cultura determinadas.

- **Repartición de autoridad.** En base a planes y programas predeterminados, aunque resulta crucial para estabilizar el cambio después de su ejecución.
- **Recompensas para el personal.** Desarrollo de un programa evolutivo.
- **Visión.** La visión compartida incluyendo una visión del proceso de cambio, así como el futuro preferido y posible para la escuela.
- **Control del personal.** Gente involucrada, normalmente grupos de hasta doce personas, pudiendo ser más numerosas con el paso del tiempo. Se citaban, como ejemplos, grupos de planificación y consejos escolares estructurados jerárquicamente y por departamentos.
- **Control de los recursos.** Influenciado por la autonomía de la escuela y con influencia sobre el desarrollo del programa educativo.
- **Voluntad del personal/iniciativa.** Influenciados por el reparto de autoridad, la recompensa para el personal, visión, control del personal y redes externas. Tiene influencia sobre el desarrollo del programa y buena ejecución.
- **Redes externas.** Formación y utilización de equipos y redefinición de roles o de la organización en sí.
- **Resistencia a los problemas.** Capacidad para enfrentarse a los problemas de ejecución. Influenciada por el liderazgo y redes externas y con influencia sobre el desarrollo del programa, voluntad del personal y resistencia a las dificultades.

- **Buena ejecución.** Influenciada por el desarrollo del problema, voluntad del personal y resistencia.
- **Desarrollo del programa evolutivo.** Influenciado por visión de futuro, control de recursos, redes externas, voluntad del personal y resistencia, con influencia sobre un buen programa de educación.
- **Institucionalización.** Influenciado por liderazgo, buena ejecución y cambio organizativo.
- **Cambio organizativo.** Influenciado por desarrollo del programa y con influencia sobre institucionalización (Peralta, 2009: pp.124 y 125).

3.2.7 La calidad del servicio educativo y el cumplimiento de objetivos y metas

Romero Díaz en su obra Administración de las Instituciones Escolares, nos precisa que la fijación de los objetivos de la institución es el paso “más técnico” en el proceso de planificación. Supone tomar decisiones, elegir entre varias alternativas la que consideramos más operativa para confeccionar la programación marco que sirva de referencia a todas las estructuras organizativas del centro.

Vamos a determinar es esquemas las características de operatividad que deben tener los objetivos. Estos han de ser:

- 1. Concretos.** Redactados en un lenguaje operativo, que exprese conductas y destrezas que se pretendan conseguir.

2. **Temporalizados.** Es decir, informando las fechas en que se considere finalizada su gestión.
3. **Prácticos.** Deben describir específicamente los resultados que se pretenden alcanzar, así las actividades y tareas a realizar para conseguirlos.
4. **Evaluables.** Que en el lenguaje ejecutivo significa el establecimiento de indicadores y variables que permitan observar objetivamente si se han configurado las metas propuestas.
5. **Conocidos** por toda la comunidad escolar y aceptados por los profesionales que van a gestionarlos.

Es necesario hacer un esfuerzo por concretar al máximo y especificar los cuatro pasos imprescindibles en su planificación (Romero Díaz, 1990: p.152 a 153).

Arias de Barreto en su trabajo titulado Práctica Administrativa II, nos precisa que los objetivos institucionales nos permiten identificar el que el para qué de las acciones de la entidad, con base en su filosofía los fines y objetivos de la educación y fundamentalmente en los problemas identificados a través del diagnóstico institucional.

Los objetivos inmediatos serán aquellos que tengan como prioridad solucionar las áreas y problemas críticos detectados.

Los objetivos mediatos corresponderán a la consolidación de los logros obtenidos en las áreas académicas, administrativas y operativas. Los objetivos a largo plazo tienen como fin introducir innovaciones o

cambios sustanciales a nivel de desarrollo organizacional del plantel (Arias de Barreto, 1988: p.21).

Por su parte Manuel Álvarez en su publicación *El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión*, nos señala con respecto a los objetivos y metas que es muy frecuente encontrarse grupos que llevan trabajando años cuyos miembros desconocen a nivel concreto y preciso los objetivos que como grupo se tienen fijados.

La meta común y el interés prioritario por llevar adelante el trabajo de todos, es, justamente en una buena relación humana, lo que provoca la inclusión y sentido de pertenencia al grupo.

No es una pérdida de tiempo dedicar periódicamente una serie de reuniones a revisar los objetivos que tiene marcada el grupo (Álvarez, 2006: p.83).

Romero Díaz, en su obra antes citada, nos muestra con respecto a los objetivos y políticas institucionales, que en el medio social es posible identificar variables exógenas con relación a la institución escolar, tales como: 1. Población general y escolar, 2. Los subsistemas político, económico y sociocultural, 3. El desarrollo científico y tecnológico y 4. Las demandas y expectativas sociales.

Estas variables exógenas ejercen influencia directa y permanente sobre la institución escolar, afectando en forma significativa sus objetivos, políticas institucionales y su funcionamiento, así como la intensidad y las interrelaciones de la institución con su medio ambiente.

Una institución escolar puede diferenciarse del medio sociocultural, mediante sus limitaciones. Estas limitaciones están determinadas por

los espacios, los atributos de sus componentes, las interrelaciones de éstos entre sí y con la organización como un todo y la interdependencia entre la institución escolar y el medio sociocultural. Estas limitaciones pueden agruparse en dos categorías:

- a. **Normativas.** Como resultado de las regulaciones emanadas de órganos externos como el Ministerio de Educación y las Secretarías de Educación, así como los reglamentos internos de cada institución, todo lo cual establece dirección y límites que son relevantes para identificar la filosofía, principios, políticas y objetivos institucionales.
- b. **Funcionales.** Estas limitaciones están dadas por la calidad y cantidad de recursos con que cuenta una institución, así como por los programas y servicios que cumplen otras organizaciones del medio sociocultural, complementarios de los programas educativos (familia, iglesia, organizaciones cívicas y culturales, agencias gubernamentales, etc.)

La definición de políticas y objetivos institucionales vincula estructuralmente el medio sociocultural y la institución escolar, dando origen a la toma de decisiones de nivel directivo general (Romero Díaz, 1990: pp.69 y 71).

3.2.8 El servicio educativo y los estándares de calidad del aprendizaje

El Ministerio de Educación del Ecuador en su publicación estándares de calidad del aprendizaje, señala que: Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público que señalan las metas

educativas para conseguir una educación de calidad. Así, por ejemplo, cuando los estándares se aplican a estudiantes, se refieren a los conocimientos, destrezas y actitudes que estos deberían adquirir como consecuencia del proceso de aprendizaje. Por otro lado, cuando los estándares se aplican a profesionales de la educación, son descripciones de lo que estos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados. Finalmente, cuando los estándares se aplican a los establecimientos educativos, se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje deseados (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012).

Chacón Yauris en su trabajo titulado ¿Qué son los estándares, mapas de progreso y rutas de Aprendizajes?, nos plantea que los estándares son metas de aprendizaje claras y precisas que se espera que logren todos los estudiantes de un país a lo largo de su escolaridad. Los estándares son una apuesta por la calidad y la equidad, ya que parten del supuesto de que el sistema educativo debe asegurar que todos los estudiantes peruanos logren ciertos aprendizajes fundamentales, independientemente de su origen socioeconómico, cultural o étnico.

Hay tres ideas importantes que debemos recordar en relación a los estándares:

Son comunes a todos:

Los estándares establecen aquellos aprendizajes que es necesario que logren todos los estudiantes de nuestro sistema educativo. Esto les permitirá desenvolverse adecuadamente tanto personal como profesionalmente. Además, podrán lograr otros aprendizajes necesarios en los contextos específicos en los que se desarrollan.

Son evaluables:

Los aprendizajes establecidos en los estándares pueden ser evaluados. De no ser así, los docentes no podrían saber si sus estudiantes están alcanzando o no estos aprendizajes. Sin embargo, debemos tener presente que la evaluación de dichos aprendizajes no se limita a la aplicación de pruebas de lápiz y papel, sino que es mucho más amplia de lo que comúnmente se cree.

Son alcanzables:

Los estándares de aprendizaje son metas que los estudiantes sí pueden alcanzar. Sin embargo, para lograrlo, es necesario que todos pongan de su parte: docentes; directores; estudiantes; padres de familia y autoridades nacionales, regionales y locales (Chacón Yauris, 2013: p. 04- 05).

3.2.9 La calidad del servicio educativo y la eficiencia

Eliana Cortjiri en su obra *El Director como Líder Pedagógico y Líder en Equipo*, nos precisa que la eficiencia es la calidad de las interacciones personales que somos capaces de producir en función de las particularidades y la diversidad de problemáticas de nuestros estudiantes.

Nuestras Instituciones Educativas son eficientes si el criterio para tomar decisiones pone en el centro a nuestros estudiantes y a las oportunidades que se construyen para ellos (Eliana Cortjiri, 2010: p.08).

Sin embargo en el *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, publicada por la alianza por la calidad de la educación, refiere que la eficacia es la relación entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para

ello. En el sistema educativo nacional se asocia a la eficiencia con los niveles de logro de indicadores que se alcanzan en un período determinado (Alianza por la Calidad de la Educación, 2010: p.18).

El Instituto Peruano para la Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de Educación Básica en su publicación ¿Qué y cómo evaluamos la Gestión de la Institución Educativa, nos ilustra que la eficiencia en educación está relacionada con la adecuada asignación y uso de recursos, tanto financieros como pedagógicos, debiendo rendir cuentas de los resultados educativos a la sociedad (IPEBA,2013: p.18).

3.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Calidad del Servicio Educativo.** Es la satisfacción que se le da al cliente con el servicio o atención que se le brinda. Es decir, lo que se busca con la calidad es cubrir las expectativas de los clientes (alumnos y padres de familia).
- **Cumplimiento de objetivos y metas.** Es el logro de los valores y propósitos o finalidades de una organización expresada en las expectativas futuras.
- **Desempeño Directivo.** Es el conjunto de tareas que debe ejecutar el Director de un Centro Educativo para cumplir con sus funciones de planificación, organización y gestión institucional.
- **Desempeño Docente.** Consiste en la suma de tareas que debe ejecutar el profesional de la docencia o profesor de EBA para cumplir sus funciones de educación y de enseñanza – aprendizaje, con esmero y eficiencia. Abarca las acciones de preparación de las sesiones o clases, la programación

curricular, la enseñanza, el uso de materiales didácticos, la evaluación y la interacción permanente con los estudiantes y con la comunidad educativa.

- **Diversificación curricular.** “Es un proceso mediante el cual el Diseño Curricular Básico Nacional de EBA da cabida a sucesivos enriquecimientos de modo que el currículo en construcción responda a las peculiaridades regionales, locales e institucionales y tome como centro a los estudiantes en sus respectivos entornos”. (MED, DIGEBA, Procesos Pedagógicos, Taller de capacitación para los núcleos de capacitación local, 2009: pág. 3)
- **Educación Básica Alternativa (EBA).** Es una modalidad de la Educación Básica destinada a estudiantes que no tuvieron acceso a la Educación Básica Regular, en el marco de una educación permanente, para que adquieran o mejoren los desempeños que la vida cotidiana y el acceso a otros niveles educativos les demanden; enfatiza la preparación para el trabajo y el desarrollo de competencias empresariales.
- **Educación integral.** Es la formación de las capacidades reales y potenciales del hombre, no sólo de sus conocimientos. Fue la teoría sustentada y experimentada por Walter Peñaloza, en La Cantuta.
- **Eficiencia.** Es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.
- **Escuela pedagógica.** Unidad teórico-práctica resultante de la aplicación de determinada teoría de la educación a un subsistema de enseñanza históricamente determinado; es resultante de una corriente pedagógica que muestra validez y eficiencia.

- **Estándares de calidad del aprendizaje.** Es el conjunto de criterios legítimos y reconocidos por toda la comunidad educativa, los cuales permiten realizar un análisis comparativo y emitir un juicio de valor con respecto a la calidad de la educación.
- **Estrategias de aprendizaje.** “Son procedimientos (conjunto de acciones) que el estudiante adquiere y emplea de forma intencional para aprender significativamente y solucionar problemas y demandas académicas”, (MED, DIGEBA, Elaboración de Materiales de autoaprendizaje para el estudiante de EBA, 2011: pág. 3)
- **Estrategias de enseñanza.** “Son experiencias o condiciones que el maestro crea para favorecer el aprendizaje del estudiante”. (MED, DIGEBA, Elaboración de Materiales de autoaprendizaje para el estudiante de EBA, 2011: pág. 3)
- **Estrategia metodológica.** Es el modelo o método de educación que consta de una secuencia de técnicas y procedimientos necesarios y adecuados para ejecutar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los programas educativos de EBA; con la estrategia se logra los fines y objetivos pedagógicos y con el método se asegura un buen desarrollo de las fases del proceso educativo.
- **Estructura curricular.** Programa coherente de conocimientos, dominios y competencias que contribuyen a la formación profesional de los educadores y que se ejercitan en la actividad académica de los centros de formación profesional.
- **Evaluación del rendimiento en EBA.** “Consiste en la valoración de los procesos de aprendizaje y de sus resultados, que se logra con la

interacción de los estudiantes con sus profesores; es permanente y se consolida en la interacción dialógica, el registro, la reflexión y la comunicación, para identificar logros, dificultades y avances mediante la autoevaluación heteroevaluación y coevaluación.” (Art. 36 del Reglamento de EBA)

- **Gestión en EBA.** “La idea central de la gestión consiste en lograr la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en la organización educacional: Es decir, qué y cómo hacer para movilizar a las personas del CEBA, para el logro de los objetivos. La gestión abarca los aspectos jurídicos, las normas del CEBA, el PEI, la dirección, la administración y la actividad de todos los participantes del proceso educativo.” (MED-DIGEBA, La Gestión en el CEBA, 2008: pp. 18-19.)
- **Liderazgo Pedagógico.** “Es el conjunto de procesos que guían a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional predominantemente por medios no represivos; puede ser ejercido por todos aquellos que son capaces de motivar dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos”. (UNESCO IIEP, Buenos Aires, en MED., DIGEBA, Manual de Gestión Institucional, Fascículo II: El Director en el CEBA, 2008: pag.8).
- **Materiales de enseñanza.** Son el conjunto de medios audiovisuales y materiales diversos que se emplean para ejecutar adecuadamente las técnicas de enseñanza – aprendizaje de la EBA; constituye el centro de la tecnología y de las didácticas necesarias para ser más objetiva, interesante y motivadora la actividad de los estudiantes.
- **Orientación de los procesos pedagógicos.** Es una actividad llevada a cabo por los directores en los distintos centros escolares, que consiste

básicamente en ayudar, encaminar y capacitar a los docentes en el desarrollo de las actividades que se realizan en todo centro educativo.

- **Uso racional de los recursos.** Es la manera como los directores de los Centros Educativos administran los recursos que se le asignan para el funcionamiento de los Centros Educativos que tienen a su cargo.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS Y SUS INTERPRETACIONES.

En este punto realizaremos el trabajo de campo que consiste en construir cuadros, gráficos, debidamente complementados con su interpretación. En dichos cuadros, se han considerado los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes y estudiantes de los Centros Educativos Emblemáticos de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Servicio Educativo N° 03. Asimismo, se contrastarán las hipótesis y se realizará la discusión de los resultados, para finalmente proponer las conclusiones y recomendaciones. Los resultados antes mencionados se presentarán de la siguiente manera:

4.1.1 Análisis de los resultados del instrumento aplicado a los Profesores de los Centros de Educación Básica Alternativa(CEBA)

Aquí se presentan 21 cuadros y gráficos, que contienen los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes de los Centros Educativos Emblemáticos de Educación Básica Alternativa. Los resultados que se muestran son de los Centros Educativos siguientes: Elvira García y García, Teresa González de Fanning, Miguel Grau y Rosa de Santa María.

Los cuadros que se presentan, nos muestran las respuestas dadas por los profesores de los Centros Educativos antes señalados, con respecto al desempeño directivo.

Las tablas han sido construidas con la finalidad de mostrar los resultados parciales y totales de las encuestas aplicadas a los 45 profesores de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos, lo cual nos ha proporcionado la información necesaria para poder contrastar las hipótesis y realizar la discusión de los resultados, tal como se muestra a continuación:

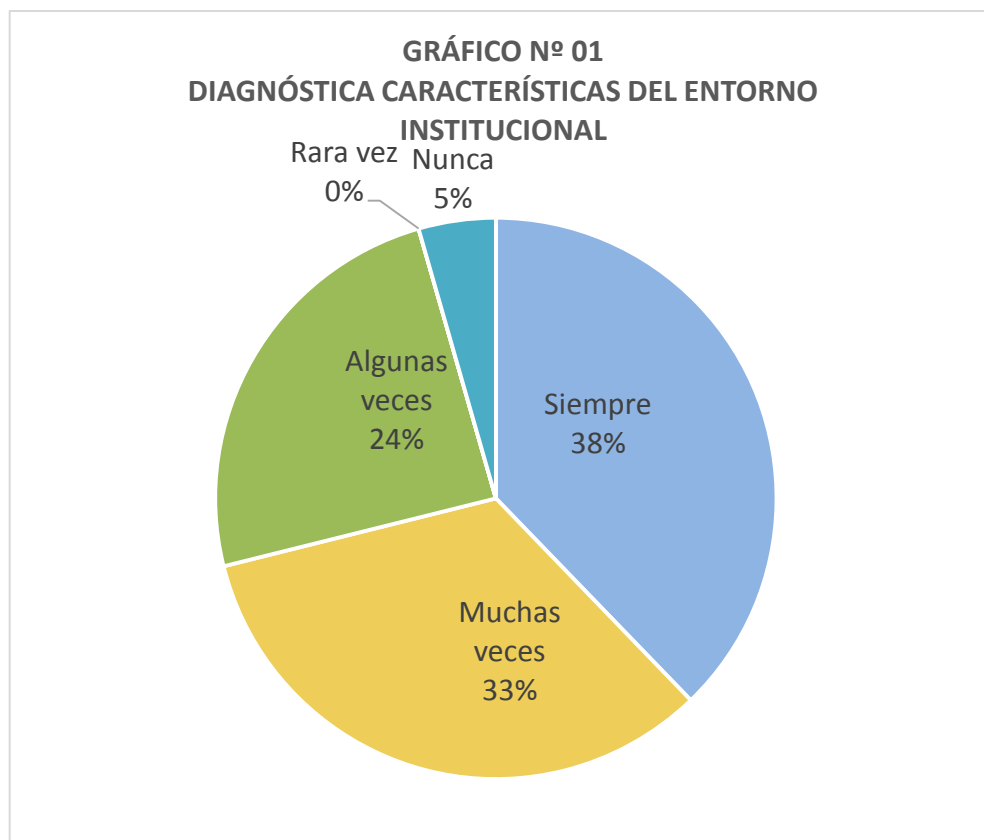
CUADRO Nº 01

DIAGNOSTICA CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO INSTITUCIONAL

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	6	13%	4	9%	7	16%	0	0%	17	38%
Muchas veces	5	11%	3	7%	1	2%	6	13%	15	33%
Algunas veces	2	4%	3	7%	4	9%	2	4%	11	24%
Rara vez	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	2	4%	2	4%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

En la tabla que mostramos, podemos apreciar los resultados con respecto a la interrogante que plantea si es que los Directores del CEBA diagnostican características del entorno institucional. Al respecto, el 38% respondió que siempre, el 33% respondió que muchas veces, el 24% respondió que algunas veces, el 0% respondió que rara vez y el 4% respondió que nunca. Teniendo en cuenta, que los resultados que se han tomado en cuenta son los totales. Es decir, las respuestas de los profesores de los 04 Centro Educativos

Emblemáticos de EBA, tal como se muestra en el cuadro.

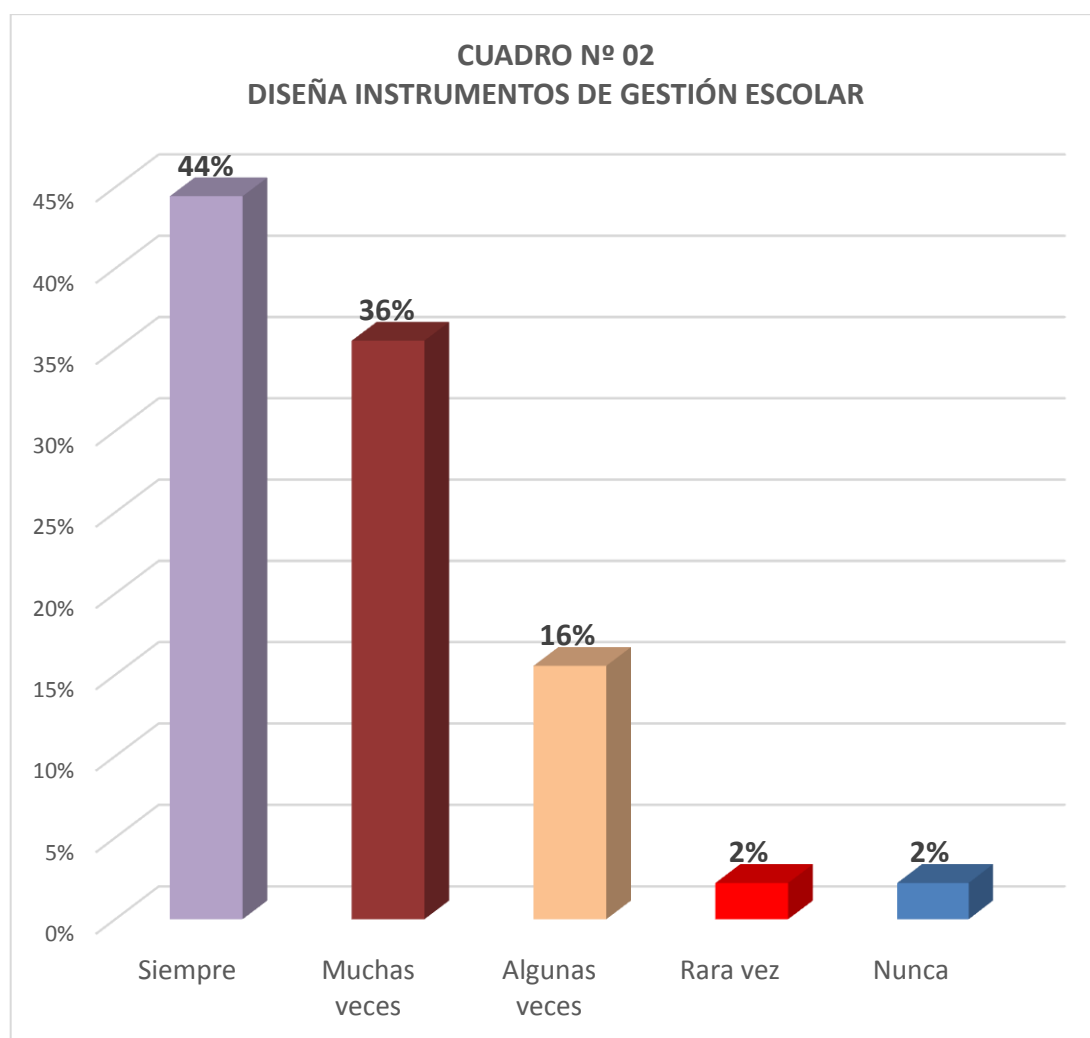


CUADRO Nº 02

DISEÑA INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ESCOLAR

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	8	18%	5	11%	4	9%	3	7%	20	44%
Muchas veces	3	7%	3	7%	5	11%	5	11%	16	36%
Algunas veces	2	4%	1	2%	3	7%	1	2%	7	16%
Rara vez	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

A la interrogante si es que los directores diseñan Instrumentos de Gestión escolar, el 44% respondió que siempre, el 36% respondió que muchas veces, el 16% respondió que algunas veces, el 2% respondió que rara vez, mientras que el otro 2% respondió que nunca.

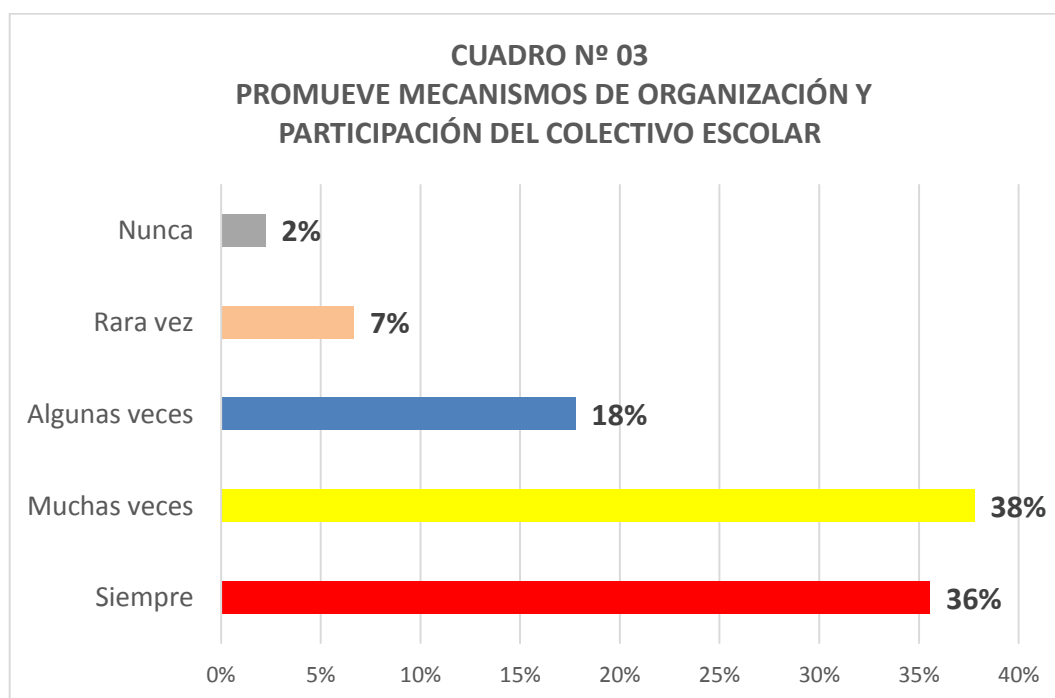


CUADRO Nº 03

PROMUEVE MECANISMOS DE ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL COLECTIVO ESCOLAR

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	6	13%	2	4%	5	11%	3	7%	16	36%
Muchas veces	7	16%	4	9%	4	9%	2	4%	17	38%
Algunas veces	0	0%	3	7%	2	4%	3	7%	8	18%
Rara vez	0	0%	1	2%	1	2%	1	2%	3	7%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

Con respecto a que si los directores promueven mecanismos de organización y participación del colectivo escolar, el 36% respondió que siempre, el 38% respondió que muchas veces, el 18% respondió que algunas veces, el 7% respondió que rara vez y el 2% respondió que nunca.

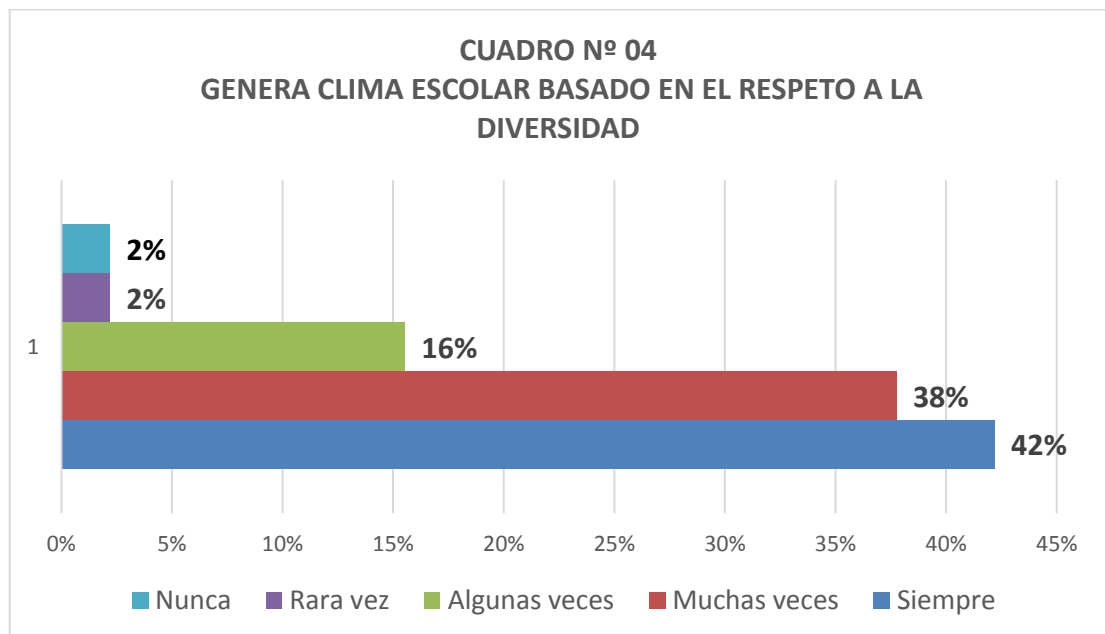


CUADRO N° 04

GENERA CLIMA ESCOLAR BASADO EN EL RESPETO A LA DIVERSIDAD

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	6	13%	2	4%	7	16%	4	9%	19	42%
Muchas veces	6	13%	3	7%	4	9%	4	9%	17	38%
Algunas veces	1	2%	4	9%	1	2%	1	2%	7	16%
Rara vez	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

Los profesores que respondieron la encuesta con relación a la interrogante si es que los directores generan un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, el 42% respondió que siempre, el 38% respondió que muchas veces, el 16% respondió que algunas veces, el 2% respondió que rara vez y el 2% respondió que nunca.

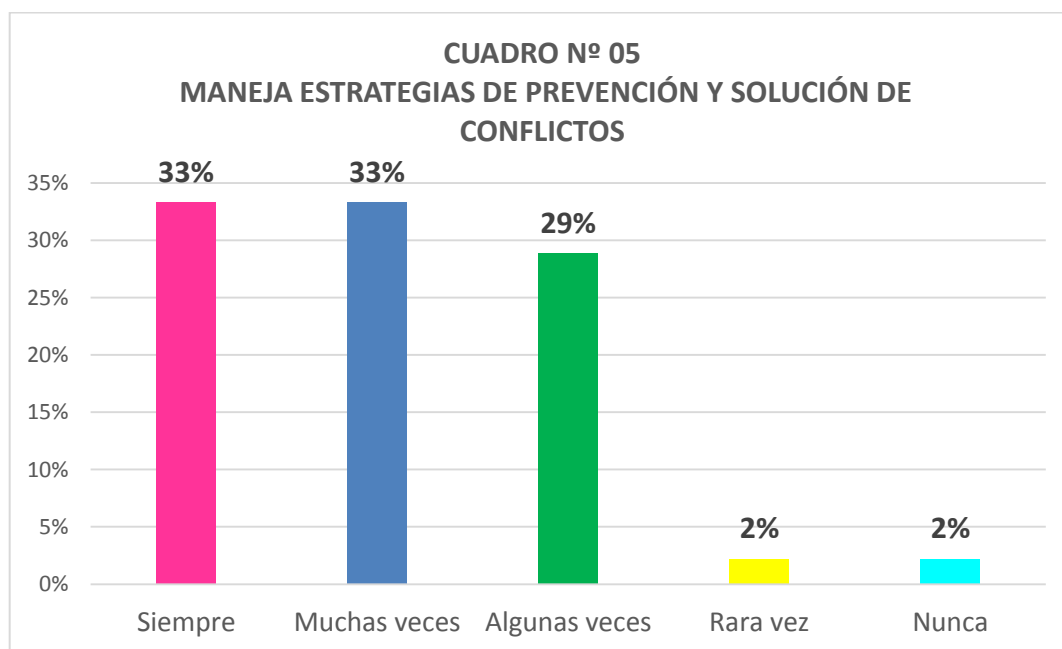


CUADRO Nº 05

MANEJA ESTRATEGIAS DE PREVENCION Y SOLUCION DE CONFLICTOS

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	6	13%	1	2%	6	13%	2	4%	15	33%
Muchas veces	5	11%	2	4%	5	11%	3	7%	15	33%
Algunas veces	2	4%	6	13%	1	2%	4	9%	13	29%
Rara vez	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

Los resultados que hemos encontrado a la pregunta formulada a los profesores si es que los directores del CEBA manejan estrategias de prevención y solución de conflictos, el 33% respondió que siempre, el 33% respondió que muchas veces, el 29% respondió que algunas veces, el 2% respondió que rara vez y el otro 2% respondió que nunca.

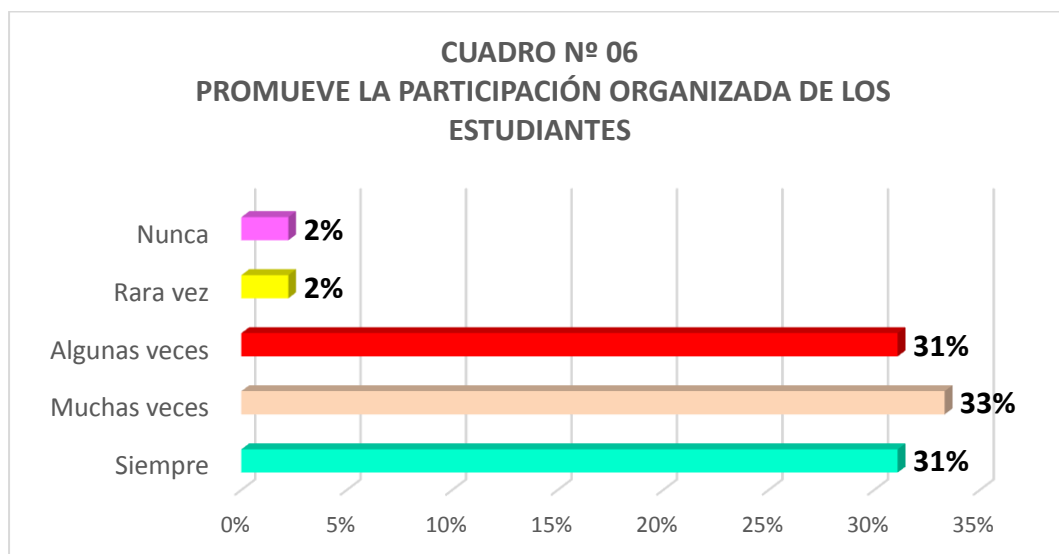


CUADRO Nº 06

PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN ORGANIZADA DE LOS ESTUDIANTES

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	3	7%	3	7%	6	13%	2	4%	14	31%
Muchas veces	6	13%	2	4%	4	9%	3	7%	15	33%
Algunas veces	4	9%	5	11%	2	4%	3	7%	14	31%
Rara vez	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

A la interrogante hecha a los profesores sobre si es que los directores promueven la participación organizada de los estudiantes, el 31% respondió que siempre, el 33% respondió que muchas veces, el 31% respondió que algunas veces, el 2% respondió que rara vez, mientras que el otro 2% respondió que nunca.

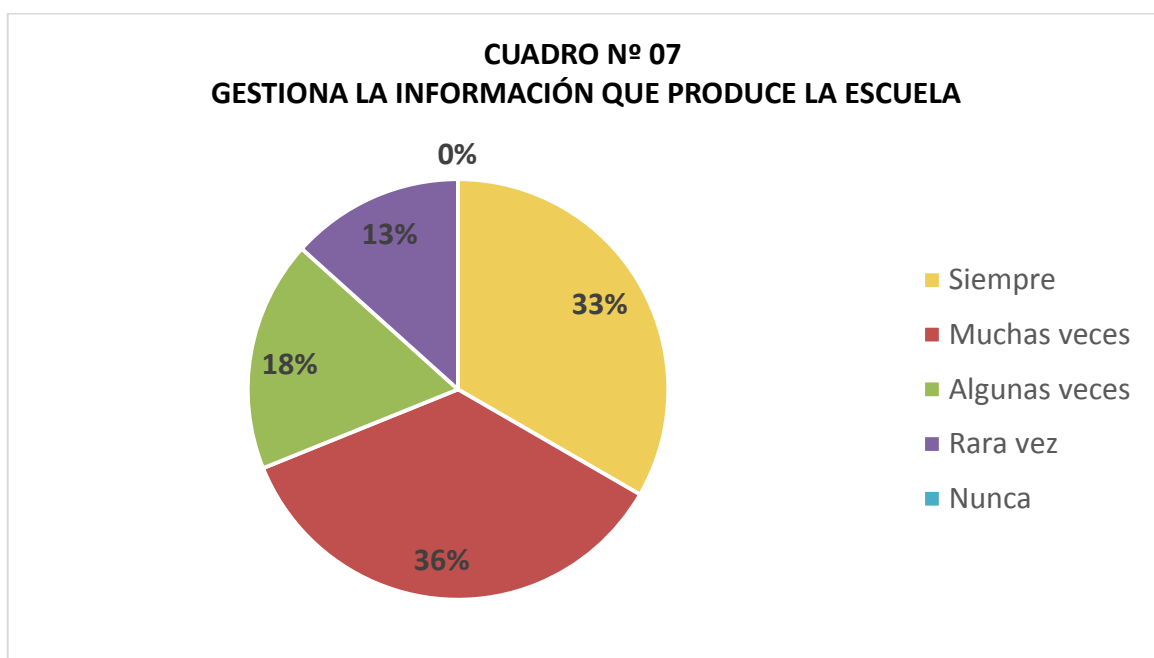


CUADRO Nº 07

GESTIONA LA INFORMACIÓN QUE PRODUCE LA ESCUELA

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	7	16%	3	7%	3	7%	2	4%	15	33%
Muchas veces	4	9%	3	7%	6	13%	3	7%	16	36%
Algunas veces	0	0%	2	4%	2	4%	4	9%	8	18%
Rara vez	2	4%	2	4%	1	2%	1	2%	6	13%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

Los profesores encuestados respondieron a la interrogante hecha sobre si es que los directores gestionan la información que produce la escuela, el 33% respondió que siempre, el 36% respondió que muchas veces, el 18% respondió que algunas veces, el 13% respondió que rara vez y el 0% respondió que nunca.

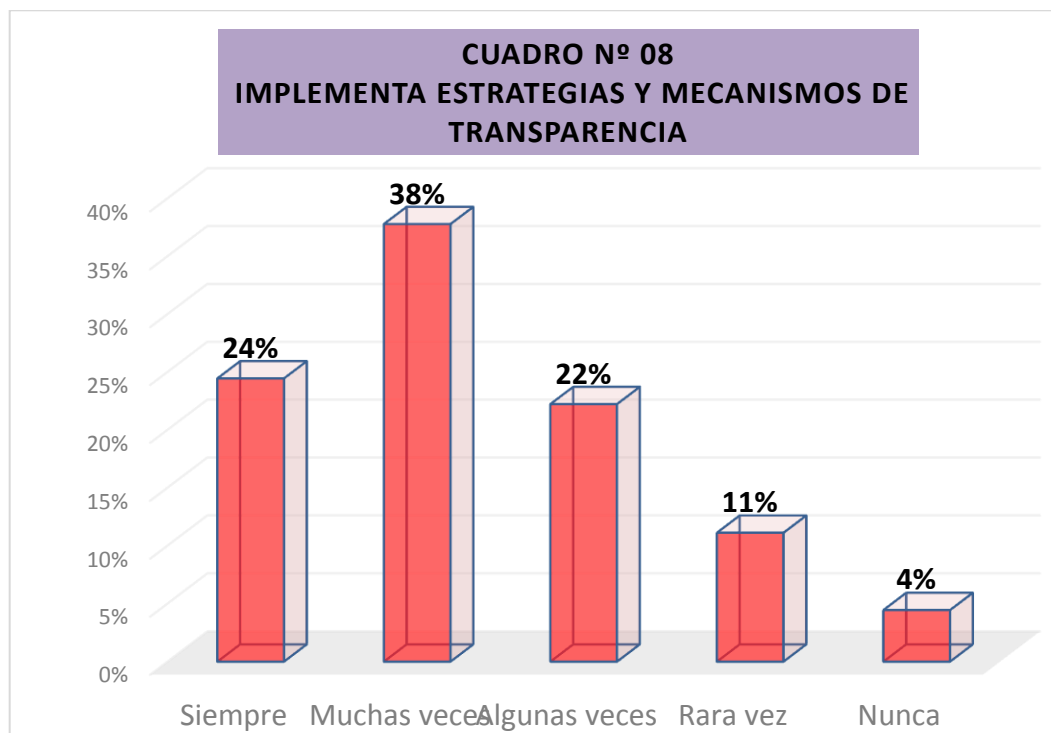


CUADRO N° 08

IMPLEMENTA ESTRATEGIAS Y MECANISMOS DE TRANSPARENCIA

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	4	9%	2	4%	4	9%	1	2%	11	24%
Muchas veces	7	16%	3	7%	3	7%	4	9%	17	38%
Algunas veces	1	2%	2	4%	3	7%	4	9%	10	22%
Rara vez	1	2%	2	4%	2	4%	0	0%	5	11%
Nunca	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%	2	4%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

A la interrogante realizada a los profesores si es que los directores implementan estrategias y mecanismos de transparencia, el 24% respondió que siempre, el 38% respondió que muchas veces, el 22% respondió que algunas veces, el 11% respondió que rara vez y el 4% respondió que nunca.

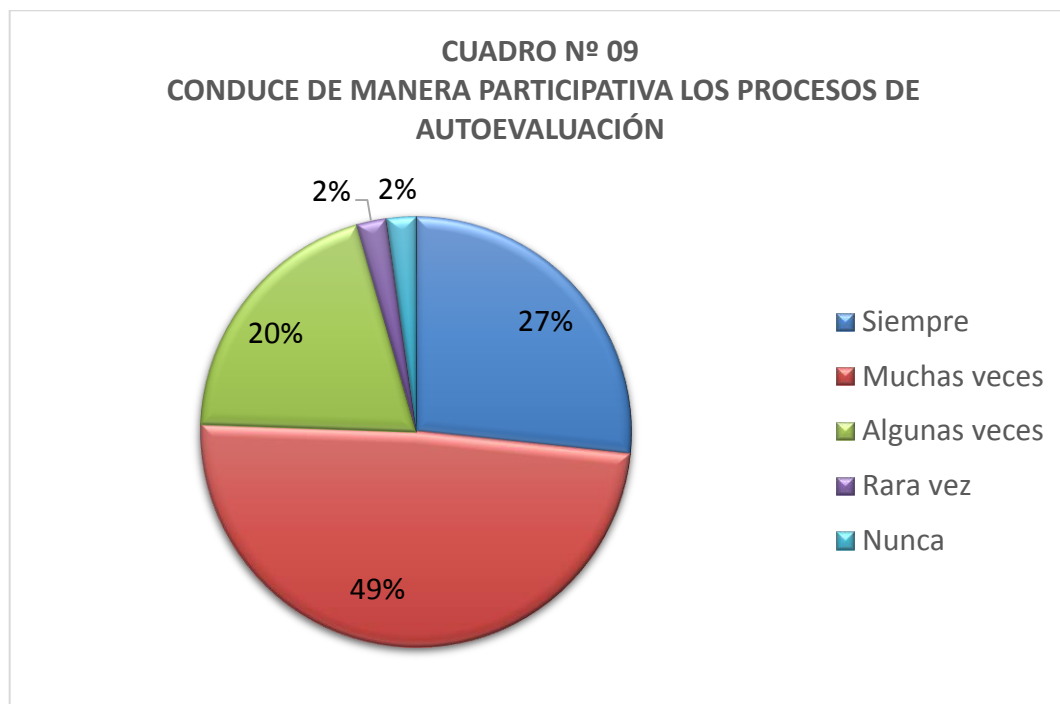


CUADRO Nº 09

CONDUCE DE MANERA PARTICIPATIVA LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	9	20%	1	2%	1	2%	1	2%	12	27%
Muchas veces	4	9%	5	11%	7	16%	6	13%	22	49%
Algunas veces	0	0%	4	9%	3	7%	2	4%	9	20%
Rara vez	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
Nunca	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

Al preguntársele a los profesores si es que los directores del CEBA conducen de manera participativa los procesos de autoevaluación, el 27% respondió que siempre, el 49% respondió que muchas veces, el 20% respondió que algunas veces, el 2% respondió que rara vez y el 2% respondió que nunca.

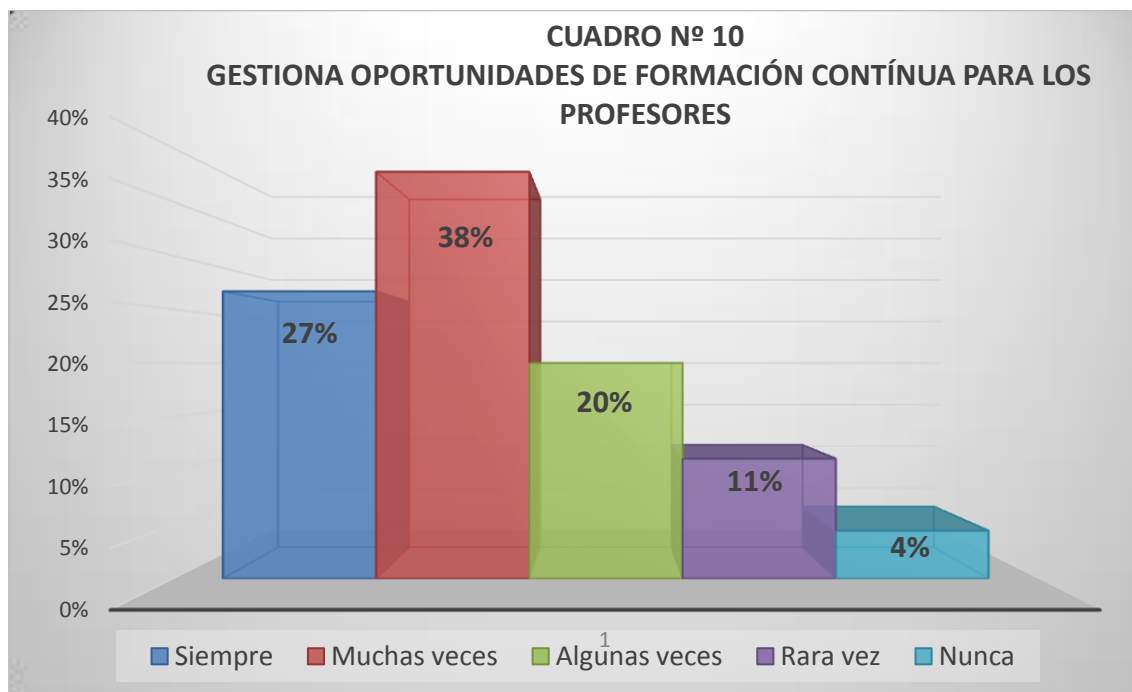


CUADRO Nº 10

GESTIONA OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN CONTÍNUA PARA LOS PROFESORES

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	7	16%	1	2%	2	4%	2	4%	12	27%
Muchas veces	3	7%	5	11%	6	13%	3	7%	17	38%
Algunas veces	1	2%	3	7%	4	9%	1	2%	9	20%
Rara vez	2	4%	1	2%	0	0%	2	4%	5	11%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	2	4%	2	4%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

Los profesores al formularles la pregunta si es que los directores gestionan oportunidades de formación continua para los profesores, el 27% respondió que siempre, el 38% respondió que muchas veces, el 20% respondió que algunas veces, el 11% respondió que rara vez y el 4% respondió que nunca.

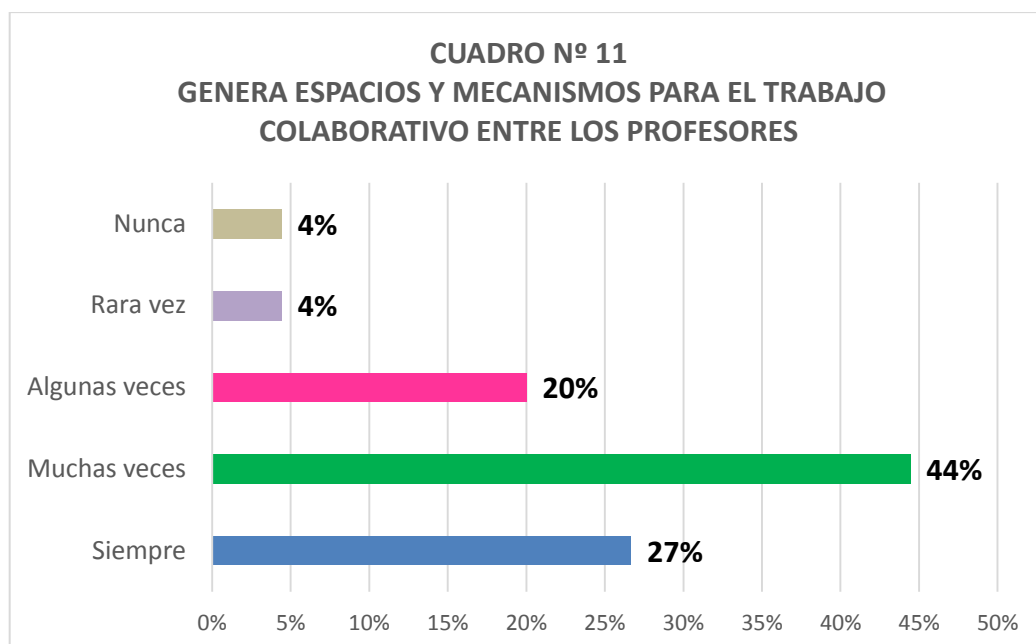


CUADRO Nº 11

GENERA ESPACIOS Y MECANISMOS PARA EL TRABAJO COLABORATIVO ENTRE LOS PROFESORES

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa Gonzales de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	7	16%	0	0%	4	9%	1	2%	12	27%
Muchas veces	5	11%	5	11%	6	13%	4	9%	20	44%
Algunas veces	1	2%	4	9%	2	4%	2	4%	9	20%
Rara vez	0	0%	0	0%	0	0%	2	4%	2	4%
Nunca	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%	2	4%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

A la pregunta realizada a los profesores, si es que los directores del CEBA generan espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los profesores, el 27% respondió que siempre, el 44% respondió que muchas veces, el 20% respondió que algunas veces, el 4% respondió que rara vez y el otro 4% respondió que nunca.

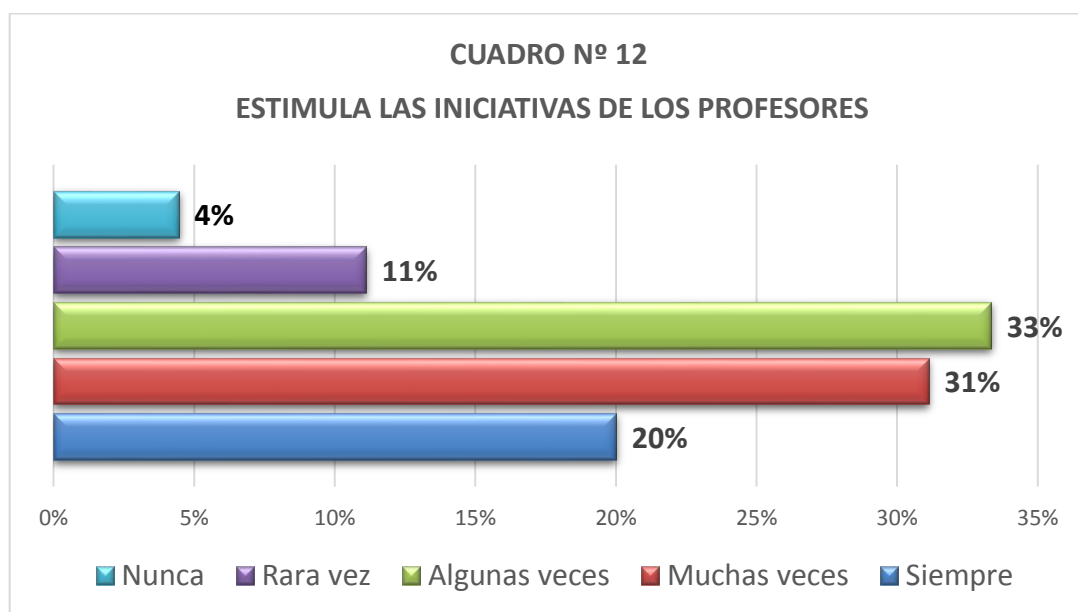


CUADRO Nº 12

ESTIMULA LAS INICIATIVAS DE LOS PROFESORES

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa Gonzalez de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	3	7%	2	4%	1	2%	3	7%	9	20%
Muchas veces	4	9%	2	4%	6	13%	2	4%	14	31%
Algunas veces	4	9%	4	9%	4	9%	3	7%	15	33%
Rara vez	2	4%	2	4%	0	0%	1	2%	5	11%
Nunca	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%	2	4%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

A la pregunta hecha a los profesores sobre si es que los directores estimulan las iniciativas de los profesores, el 20% respondió que siempre, el 31% respondió que muchas veces, el 33% respondió que algunas veces, el 11% respondió que rara vez y el 4% respondió que nunca.

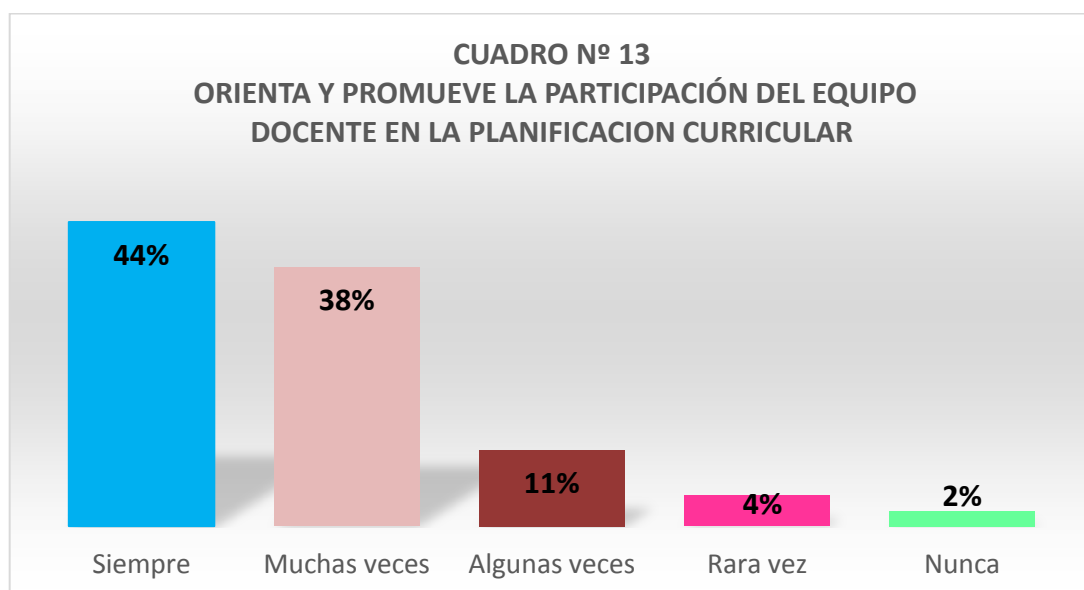


CUADRO Nº 13

ORIENTA Y PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE EN LA PLANIFICACION CURRICULAR

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	10	22%	4	9%	3	7%	3	7%	20	44%
Muchas veces	1	2%	4	9%	7	16%	5	11%	17	38%
Algunas veces	1	2%	2	4%	1	2%	1	2%	5	11%
Rara vez	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%	2	4%
Nunca	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

Los profesores al ser preguntados si es que los directores del CEBA orientan y promueven la participación del equipo docente en la planificación curricular, el 44% respondió que siempre, el 38% respondió que muchas veces, el 11% respondió que algunas veces, el 4% respondió que rara vez y el 2% respondió que nunca.

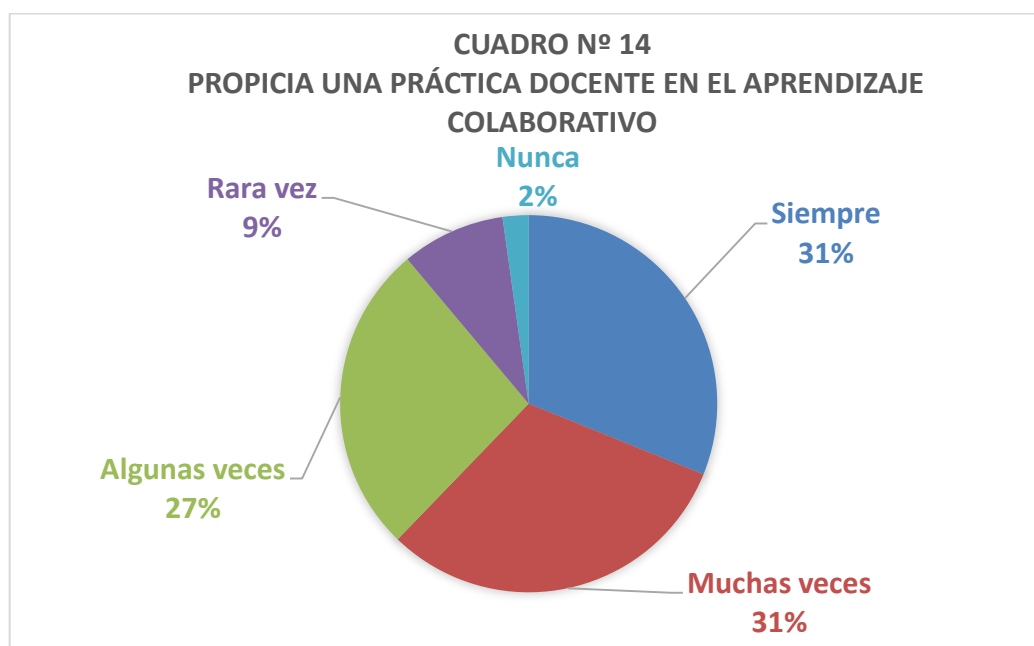


CUADRO Nº 14

PROPICIA UNA PRÁCTICA DOCENTE EN EL APRENDIZAJE COLABORATIVO

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	7	16%	2	4%	4	9%	1	2%	14	31%
Muchas veces	2	4%	5	11%	3	7%	4	9%	14	31%
Algunas veces	4	9%	1	2%	5	11%	2	4%	12	27%
Rara vez	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%	4	9%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

Al realizar la interrogante a los profesores si es que los directores del CEBA propician una práctica docente en el aprendizaje colaborativo, el 31% respondió que siempre, el 31% respondió que muchas veces, el 27% respondió que algunas veces, el 9% respondió que rara vez y el 2% respondió que nunca.

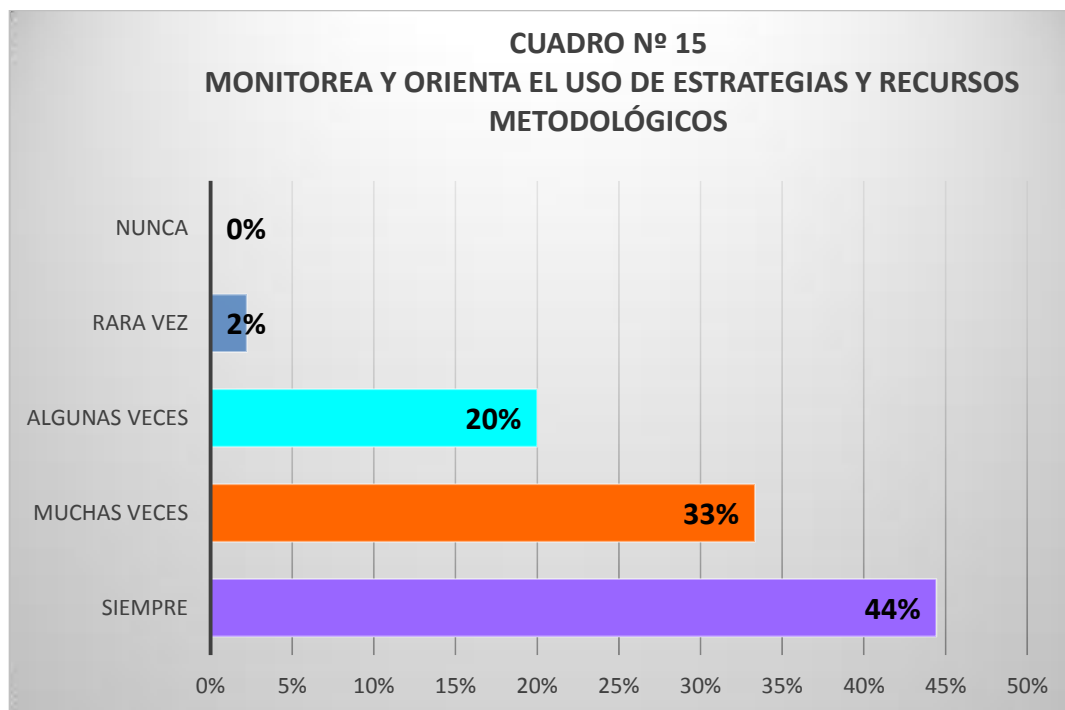


CUADRO Nº 15

MONITOREA Y ORIENTA EL USO DE ESTRATEGIAS Y RECURSOS METODOLÓGICOS

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	7	16%	4	9%	5	11%	4	9%	20	44%
Muchas veces	4	9%	5	11%	3	7%	3	7%	15	33%
Algunas veces	1	2%	1	2%	4	9%	3	7%	9	20%
Rara vez	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

Los profesores a la pregunta si es que los directores monitorean y orientan el uso de las estrategias y recursos metodológicos, el 44% respondió que siempre, el 33% respondió que muchas veces, el 20% respondió que algunas veces, el 2% respondió que rara vez y el 0% respondió que nunca.

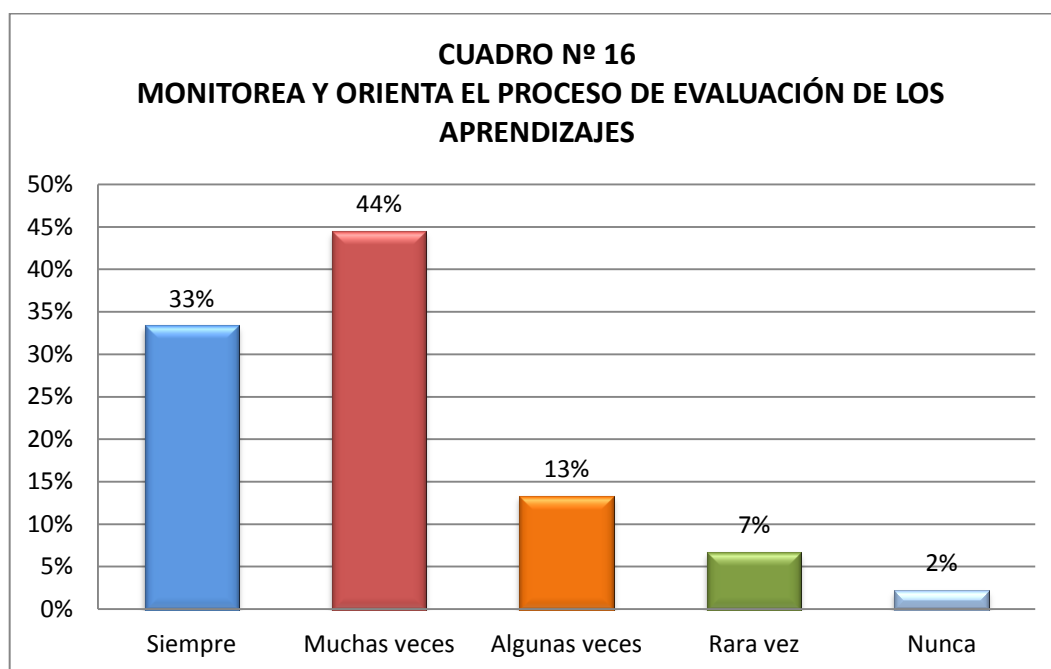


CUADRO Nº 16

MONITOREA Y ORIENTA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	6	13%	3	7%	3	7%	3	7%	15	33%
Muchas veces	5	11%	3	7%	7	16%	5	11%	20	44%
Algunas veces	1	2%	2	4%	1	2%	2	4%	6	13%
Rara vez	1	2%	2	4%	0	0%	0	0%	3	7%
Nunca	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

Con respecto a que si los directores monitorean y orientan el proceso de evaluación de aprendizajes, el 33% respondió que siempre, el 44% respondió que muchas veces, el 13% respondió que algunas veces, el 7% respondió que rara vez y el 2% respondió que nunca.

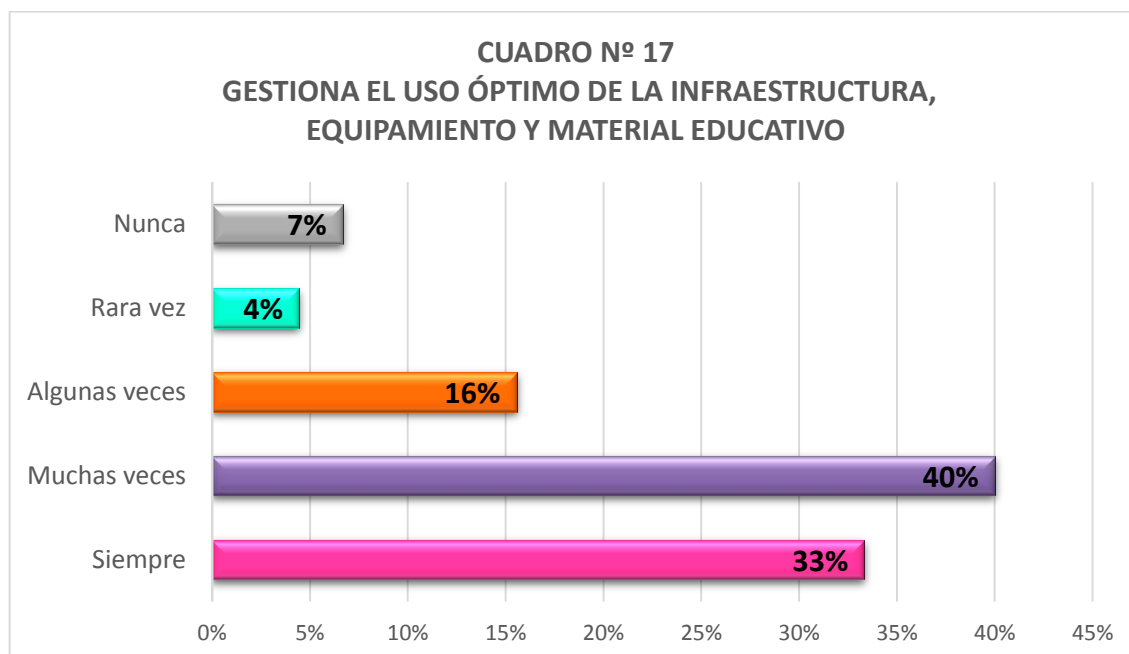


CUADRO Nº 17

GESTIONA EL USO ÓPTIMO DE LA INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y MATERIAL EDUCATIVO

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	4	9%	3	7%	7	16%	1	2%	15	33%
Muchas veces	6	13%	4	9%	5	11%	3	7%	18	40%
Algunas veces	1	2%	2	4%	0	0%	4	9%	7	16%
Rara vez	2	4%	0	0%	0	0%	0	0%	2	4%
Nunca	0	0%	1	2%	0	0%	2	4%	3	7%

A la interrogante si es que los directores gestionan el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo, el 33% respondió que siempre, el 40% respondió que muchas veces, el 16% respondió que algunas veces, el 4% respondió que rara vez y el 7% respondió que nunca.

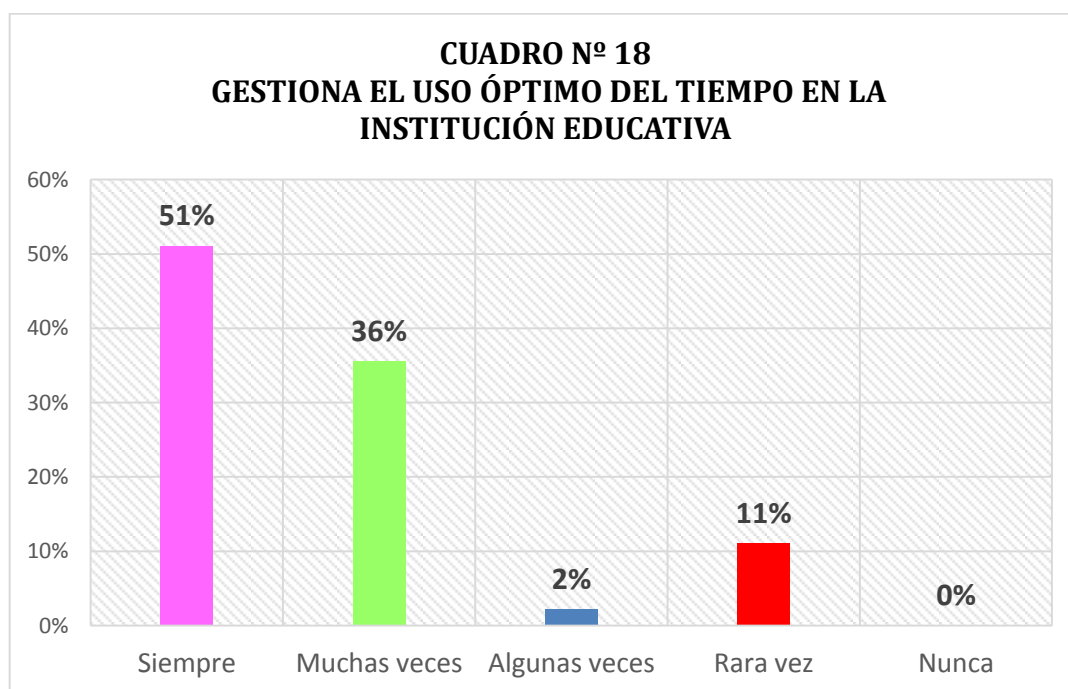


CUADRO Nº 18

GESTIONA EL USO ÓPTIMO DEL TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	9	20%	5	11%	8	18%	1	2%	23	51%
Muchas veces	3	7%	4	9%	3	7%	6	13%	16	36%
Algunas veces	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Rara vez	1	2%	1	2%	0	0%	3	7%	5	11%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

La pregunta formulada a los profesores si es que los directores gestionan el uso óptimo del tiempo en la institución educativa, el 51% respondió que siempre, el 36% respondió que muchas veces, el 2% respondió que algunas veces, el 11% respondió que rara vez y el 0% respondió que nunca.

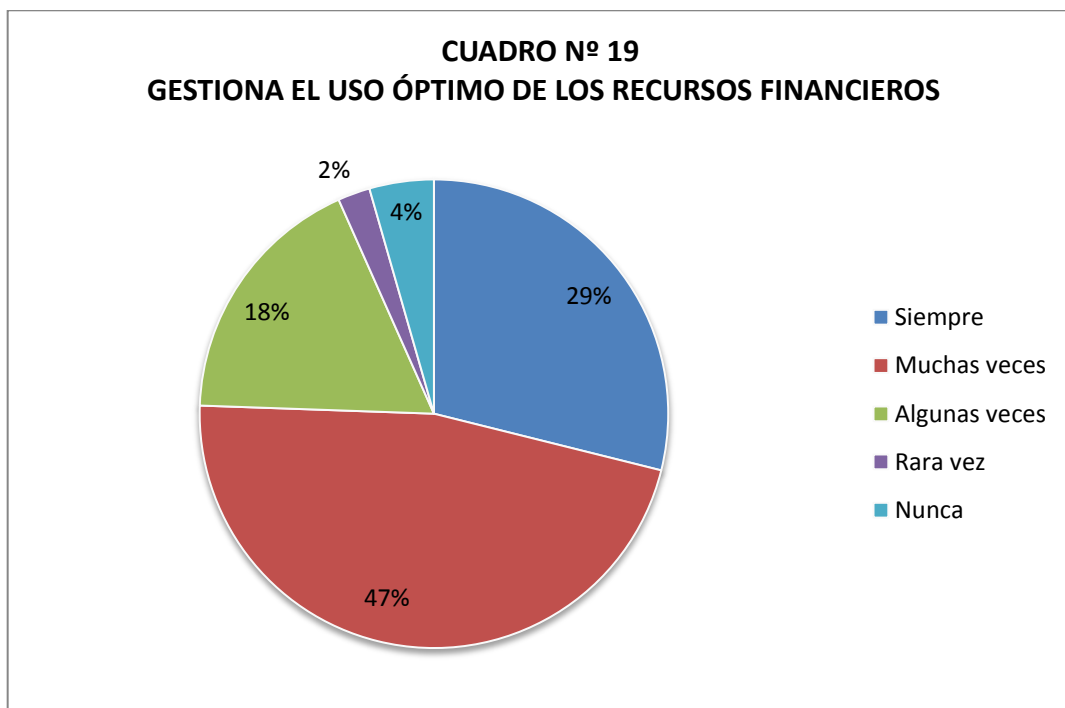


CUADRO Nº 19

GESTIONA EL USO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	3	7%	4	9%	4	9%	2	4%	13	29%
Muchas veces	9	20%	2	4%	7	16%	3	7%	21	47%
Algunas veces	1	2%	3	7%	1	2%	3	7%	8	18%
Rara vez	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	2	4%	2	4%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

A la interrogante si es que los directores del CEBA gestionan el uso óptimo de los recursos financieros, el 29% respondió que siempre, el 47% respondió que muchas veces, el 18% respondió que algunas veces, el 2% respondió que rara vez y el 4% respondió que nunca.

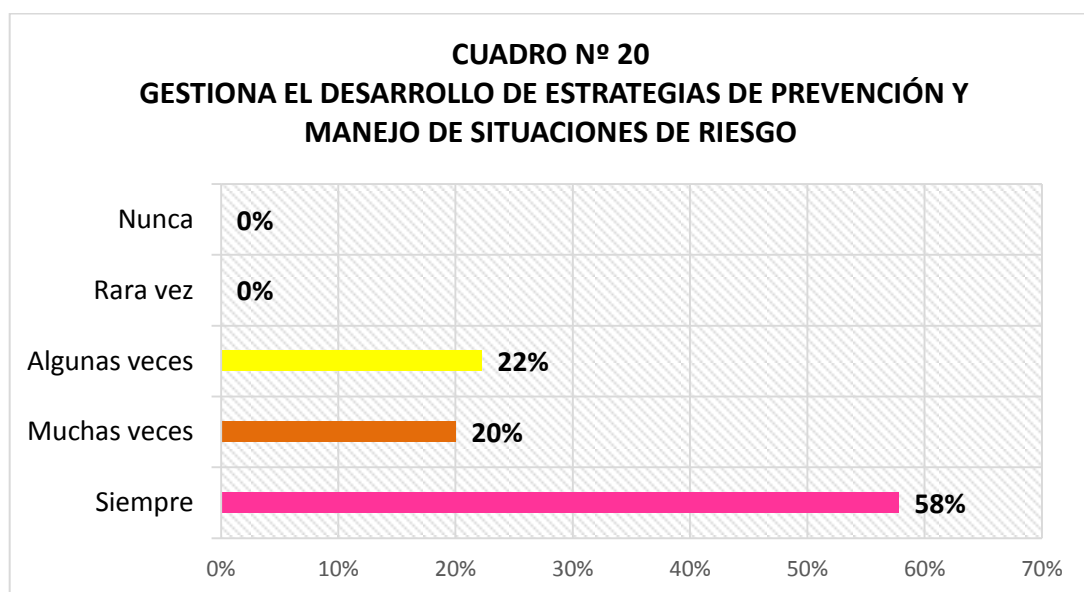


CUADRO Nº 20

GESTIONA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN Y MANEJO DE SITUACIONES DE RIESGO

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	11	24%	5	11%	7	16%	3	7%	26	58%
Muchas veces	1	2%	3	7%	3	7%	2	4%	9	20%
Algunas veces	1	2%	2	4%	2	4%	5	11%	10	22%
Rara vez	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

Los profesores al formularles la interrogante si es que los directores del CEBA gestionan el desarrollo de estrategias de prevención y manejos de situaciones de riesgo, el 58% respondió que siempre, el 20% respondió que muchas veces, el 22% respondió que algunas veces, el 0% respondió que rara vez y el otro 0% respondió que nunca.

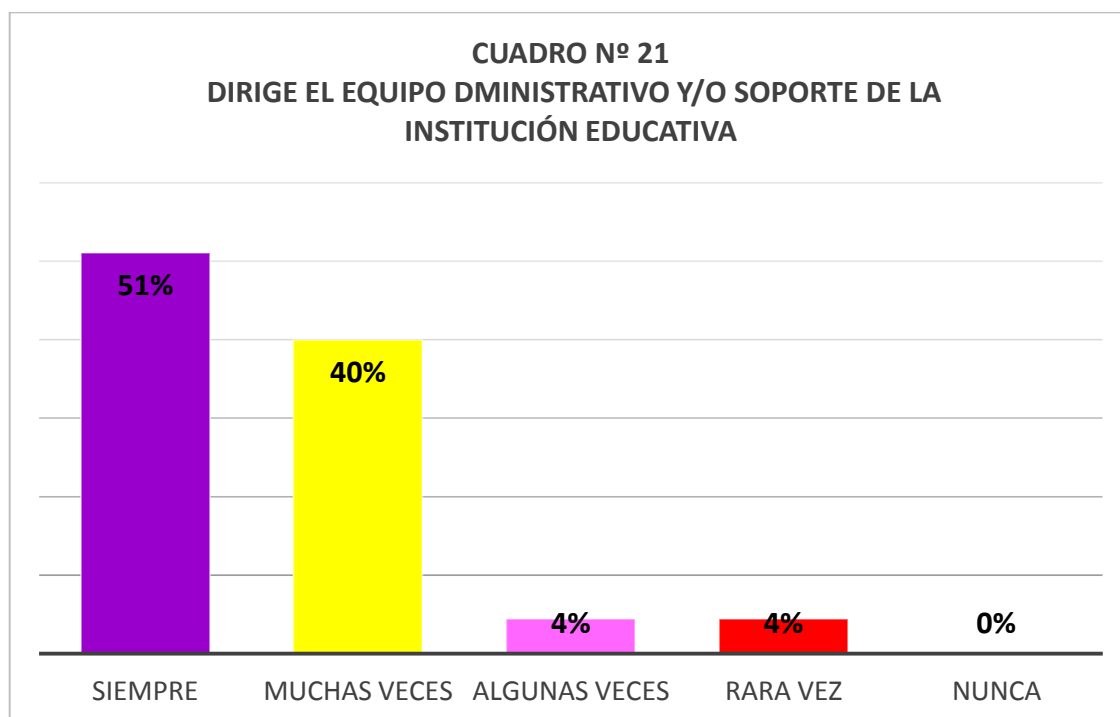


CUADRO Nº 21

DIRIGE EL EQUIPO ADMINISTRATIVO Y/O SOPORTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	11	24%	4	9%	5	11%	3	7%	23	51%
Muchas veces	2	4%	4	9%	6	13%	6	13%	18	40%
Algunas veces	0	0%	1	2%	1	2%	0	0%	2	4%
Rara vez	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%	2	4%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	13	29%	10	22%	12	27%	10	22%	45	100%

A la interrogante sin es que los directores dirigen el equipo administrativo y/o soporte de la institución educativa, el 51% respondió que siempre, el 40% respondió que muchas veces, el 4% respondió que algunas veces, el 4% respondió que rara vez y el 0% respondió que nunca.



4.1.2 Análisis de los resultados del instrumento aplicado a los estudiantes de los Centros de Educación Básica Alternativa(CEBA)

En este apartado de la investigación se han considerado los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes de los Centros Educativos: Elvira García y García, Teresa González de Fanning, Miguel Grau y Rosa de Santa María. Los resultados antes mencionados constan de 21 cuadros y sus respectivos gráficos, los cuales nos permiten medir la variable calidad del servicio educativo, tal como se muestra a continuación:

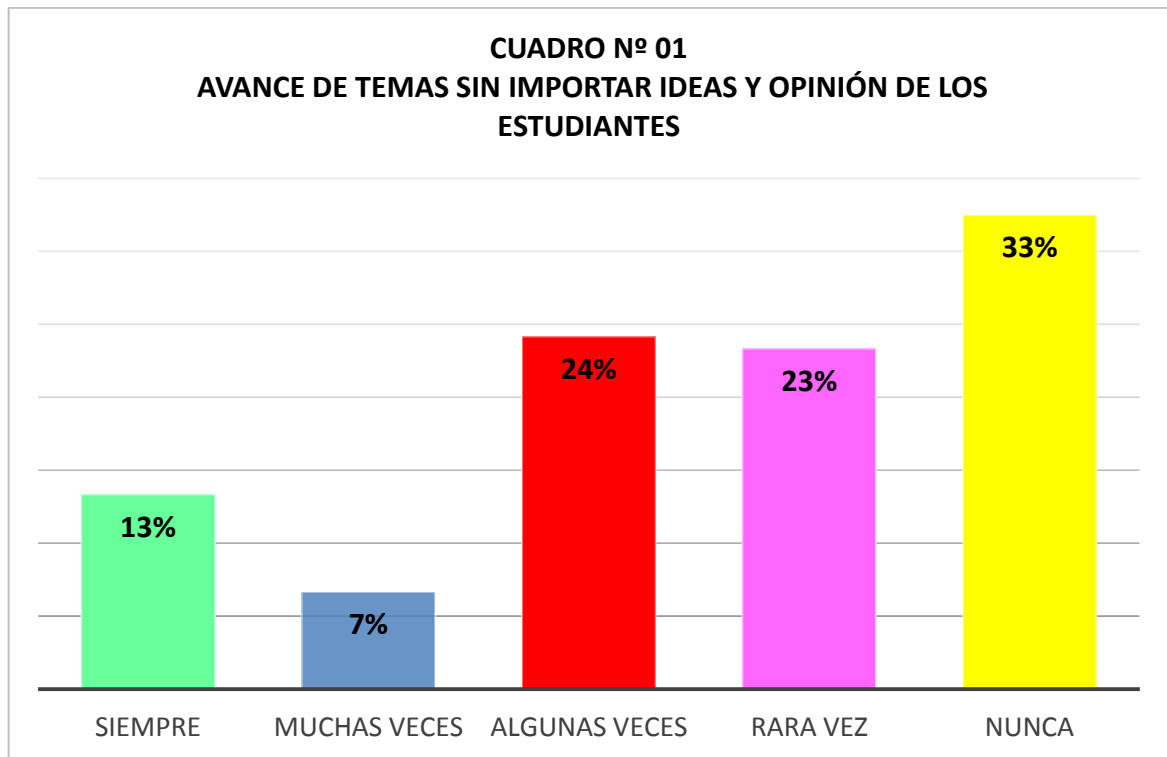
CUADRO Nº 01

AVANCE DE TEMAS SIN IMPORTAR IDEAS Y OPINIÓN DE LOS ESTUDIANTES

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	5	4%	1	1%	3	3%	7	6%	16	13%
Muchas veces	2	2%	3	3%	2	2%	1	1%	8	7%
Algunas veces	11	9%	5	4%	8	7%	5	4%	29	24%
Rara vez	4	3%	6	5%	12	10%	6	5%	28	23%
Nunca	10	8%	9	8%	9	8%	11	9%	39	33%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

Al plantearle la pregunta a los estudiantes del CEBA si es que los profesores avanzan los temas sin importar las ideas y opiniones de los estudiantes, el 13% respondió que siempre, el 7% respondió que muchas veces, el 24% respondió que algunas veces, el 23% respondió que rara vez y el 33% respondió que nunca.

CUADRO Nº 01
AVANCE DE TEMAS SIN IMPORTAR IDEAS Y OPINIÓN DE LOS ESTUDIANTES

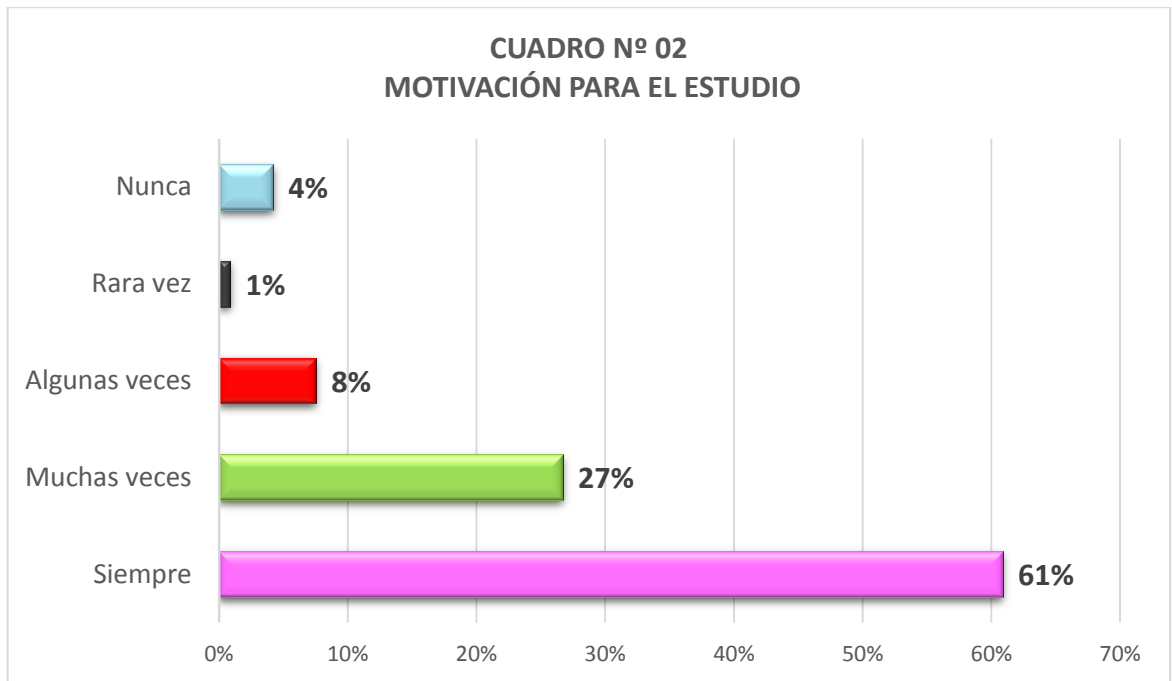


CUADRO Nº 02
MOTIVACIÓN PARA EL ESTUDIO

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	24	20%	14	12%	17	14%	18	15%	73	61%
Muchas veces	6	5%	6	5%	10	8%	10	8%	32	27%
Algunas veces	2	2%	2	2%	4	3%	1	1%	9	8%
Rara vez	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%
Nunca	0	0%	1	1%	3	3%	1	1%	5	4%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

A la interrogante si es que se sienten motivados para el estudio en su CEBA, el 61% respondió que siempre, el 27% respondió que muchas veces, el 8% respondió que algunas veces, el 1% respondió que rara vez y el 4% respondió

que nunca.



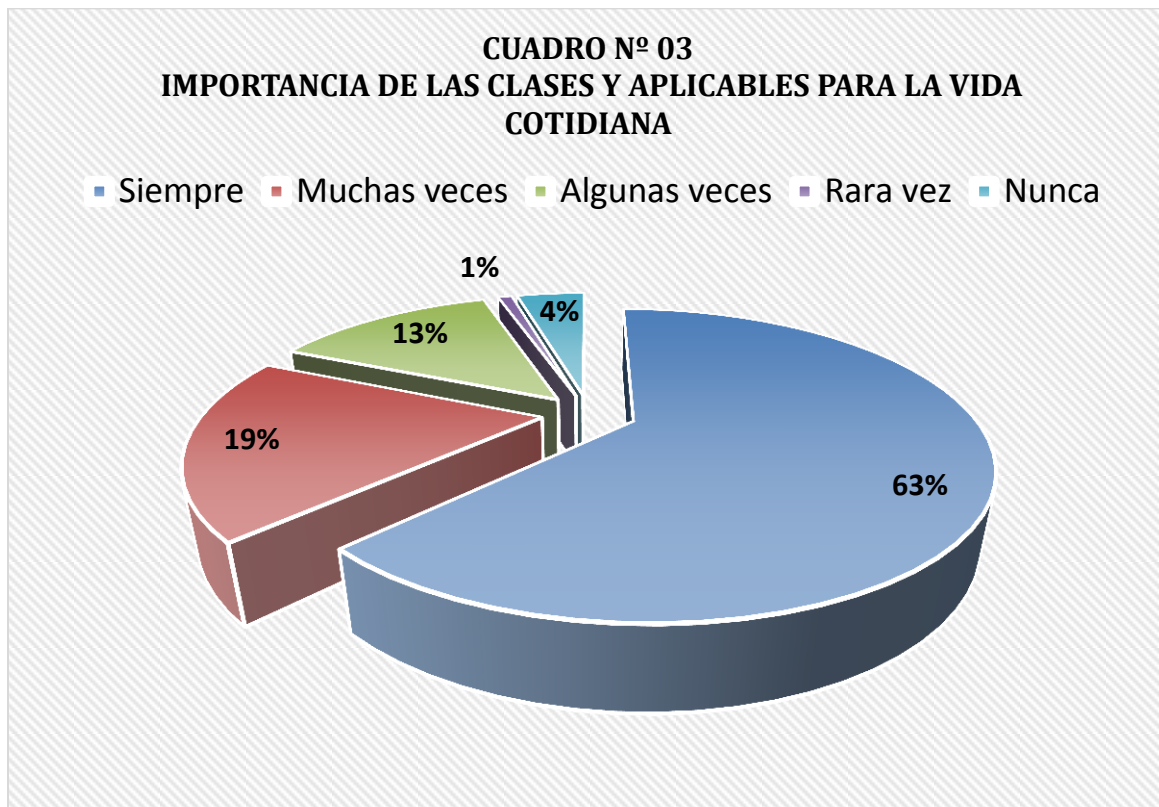
CUADRO Nº 03

IMPORTANCIA DE LAS CLASES Y APLICABLES PARA LA VIDA COTIDIANA

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	24	20%	15	13%	20	17%	16	13%	75	63%
Muchas veces	6	5%	5	4%	7	6%	5	4%	23	19%
Algunas veces	2	2%	2	2%	4	3%	8	7%	16	13%
Rara vez	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%
Nunca	0	0%	2	2%	3	3%	0	0%	5	4%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

Al formular la pregunta si es que las clases dadas por los profesores son importantes y aplicables a la vida cotidiana, el 63% respondió que siempre, el

19% respondió que muchas veces, el 13% respondió que algunas veces, el 1% respondió que rara vez y el 4% respondió que nunca.

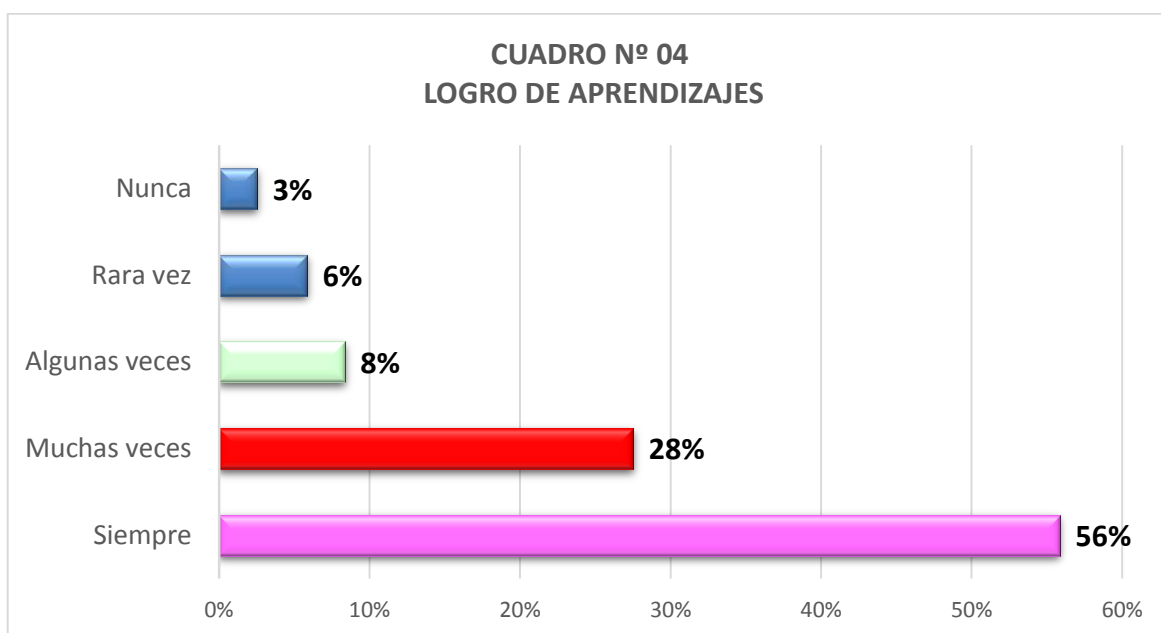


CUADRO N° 04

LOGRO DE APRENDIZAJES

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	17	14%	11	9%	18	15%	21	18%	67	56%
Muchas veces	9	8%	9	8%	10	8%	5	4%	33	28%
Algunas veces	4	3%	1	1%	5	4%	0	0%	10	8%
Rara vez	2	2%	2	2%	0	0%	3	3%	7	6%
Nunca	0	0%	1	1%	1	1%	1	1%	3	3%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

A la pregunta si que el profesor se preocupa por el logro de los aprendizajes, el 56% respondió que siempre, el 28% respondió que muchas veces, el 8% respondió que algunas veces, el 6% respondió que rara vez y el 3% respondió que nunca.

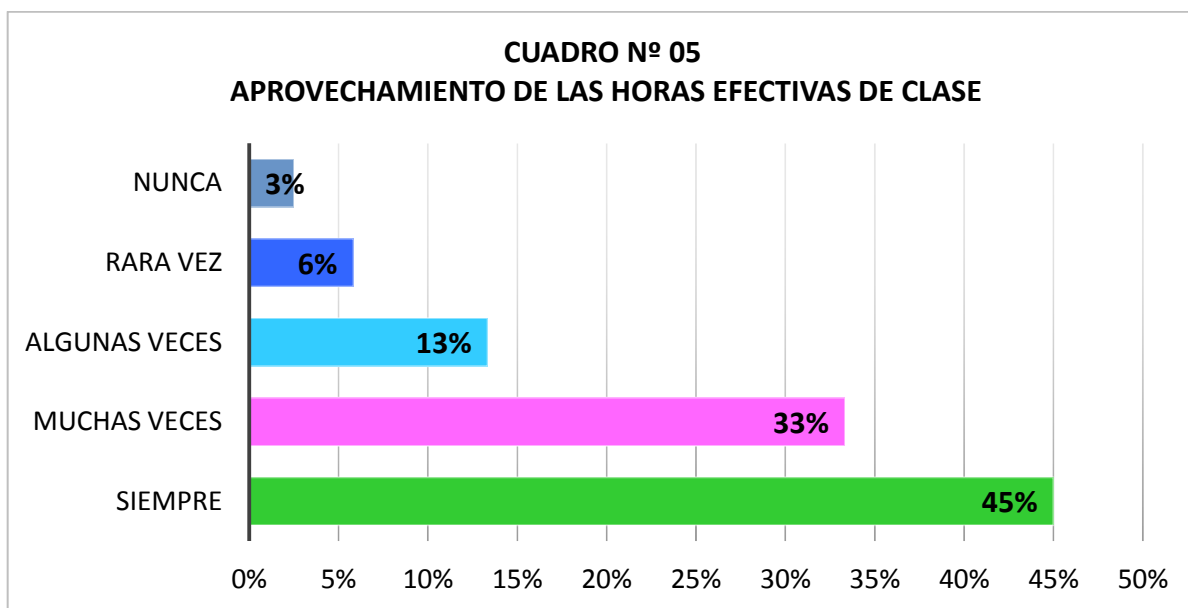


CUADRO N° 05

APROVECHAMIENTO DE LAS HORAS EFECTIVAS DE CLASE

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	15	13%	13	11%	12	10%	14	12%	54	45%
Muchas veces	11	9%	6	5%	15	13%	8	7%	40	33%
Algunas veces	2	2%	2	2%	5	4%	7	6%	16	13%
Rara vez	3	3%	2	2%	1	1%	1	1%	7	6%
Nunca	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%	3	3%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

Los estudiantes a la interrogante si es que los profesores aprovechan al máximo las horas efectivas de clase, el 45% respondió que siempre, el 33% respondió que muchas veces, el 13% respondió que algunas veces, el 6% respondió que rara vez y el 3% respondió que nunca.



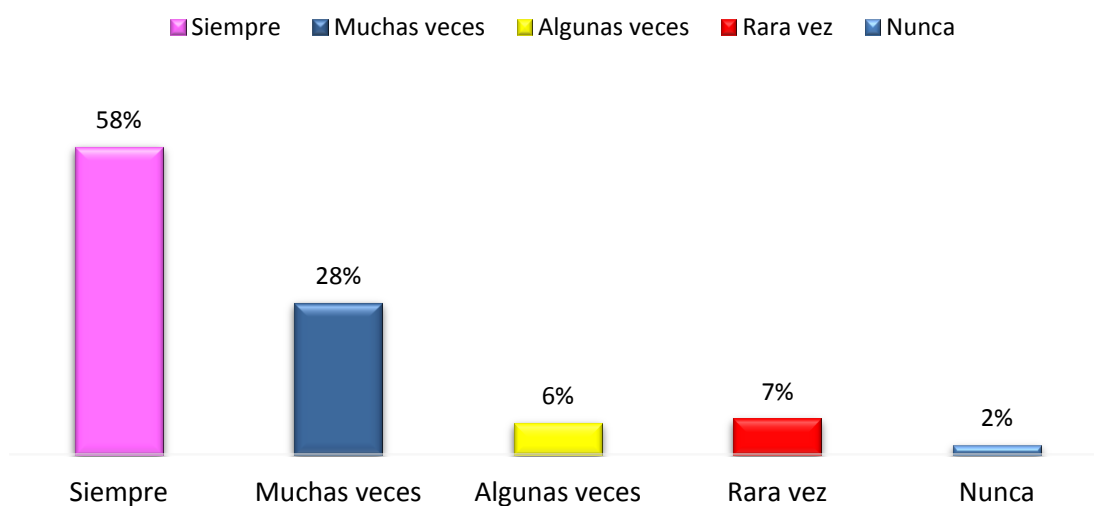
CUADRO Nº 06

BUENA IMAGEN Y PRESTIGIO DEL CEBA

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	22	18%	13	11%	21	18%	13	11%	69	58%
Muchas veces	9	8%	9	8%	7	6%	9	8%	34	28%
Algunas veces	1	1%	0	0%	4	3%	2	2%	7	6%
Rara vez	0	0%	1	1%	2	2%	5	4%	8	7%
Nunca	0	0%	1	1%	0	0%	1	1%	2	2%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

A la interrogante si es que el CEBA tiene una buena imagen y prestigio en la comunidad, el 58% respondió que siempre, el 28% respondió que muchas veces, el 6% respondió que algunas veces, el 7% respondió que rara vez y el 2% respondió que nunca.

CUADRO N° 06
BUENA IMAGEN Y PRESTIGIO DEL CEBA

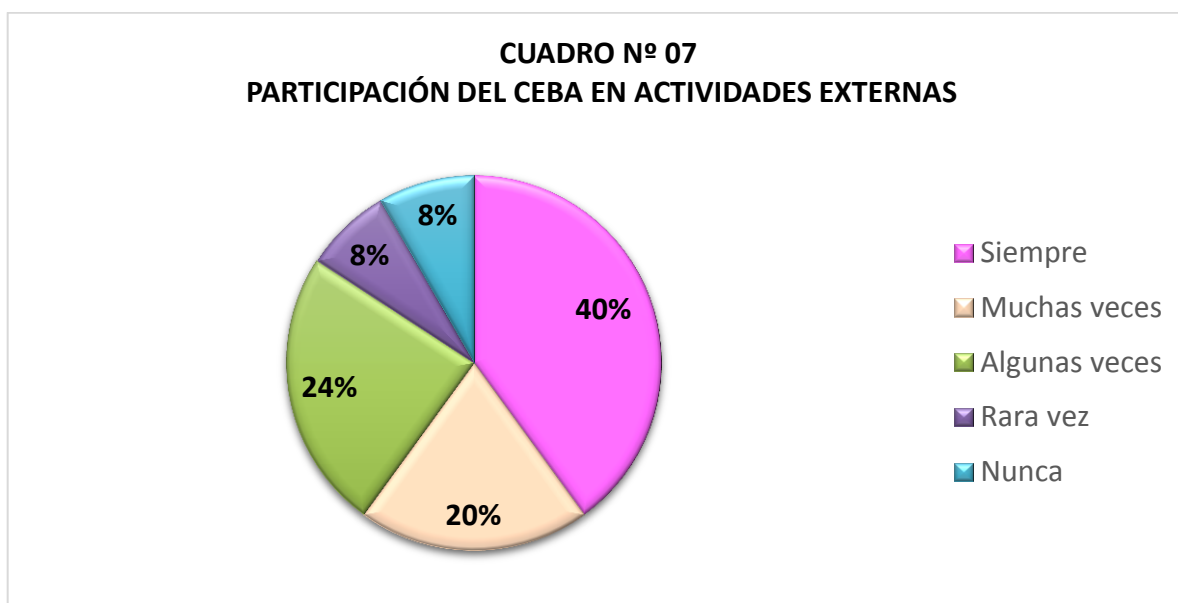


CUADRO N° 07

PARTICIPACIÓN DEL CEBA EN ACTIVIDADES EXTERNAS

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	16	13%	7	6%	19	16%	6	5%	48	40%
Muchas veces	3	3%	9	8%	6	5%	6	5%	24	20%
Algunas veces	7	6%	5	4%	8	7%	9	8%	29	24%
Rara vez	3	3%	2	2%	1	1%	3	3%	9	8%
Nunca	3	3%	1	1%	0	0%	6	5%	10	8%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

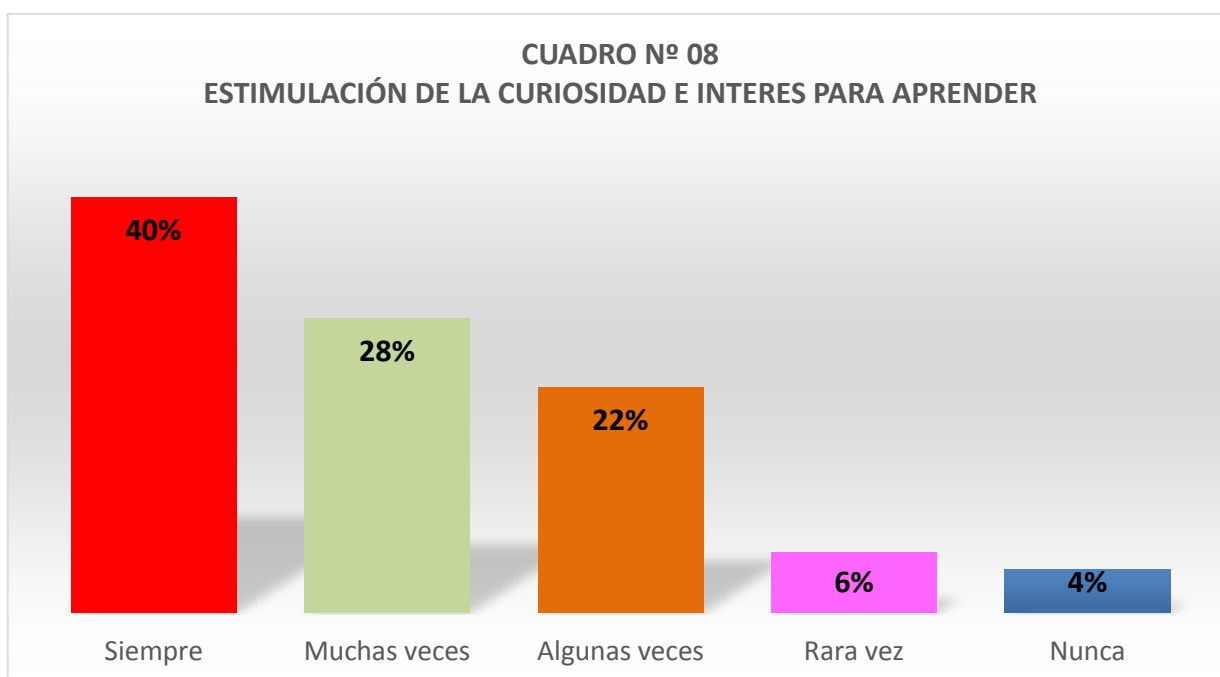
Los estudiantes al plantearles la pregunta si es su CEBA participa en actividades externa como expoferias, concursos, campeonatos deportivos, el 40% respondió que siempre, el 20% respondió que muchas veces, el 24% respondió que algunas veces, el 8% respondió que rara vez y el otro 8% respondió que nunca.



CUADRO Nº 08
ESTIMULACIÓN DE LA CURIOSIDAD E INTERES PARA APRENDER

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	10	8%	8	7%	13	11%	17	14%	48	40%
Muchas veces	11	9%	9	8%	9	8%	5	4%	34	28%
Algunas veces	11	9%	3	3%	8	7%	4	3%	26	22%
Rara vez	0	0%	1	1%	2	2%	4	3%	7	6%
Nunca	0	0%	3	3%	2	2%	0	0%	5	4%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

Los estudiantes del CEBA al preguntarles si es que el profesor estimula la curiosidad e interés por aprender, el 40% respondió que siempre, el 28% respondió que muchas veces, el 22% respondió que algunas veces, el 6% respondió que rara vez y el 4% respondió que nunca.

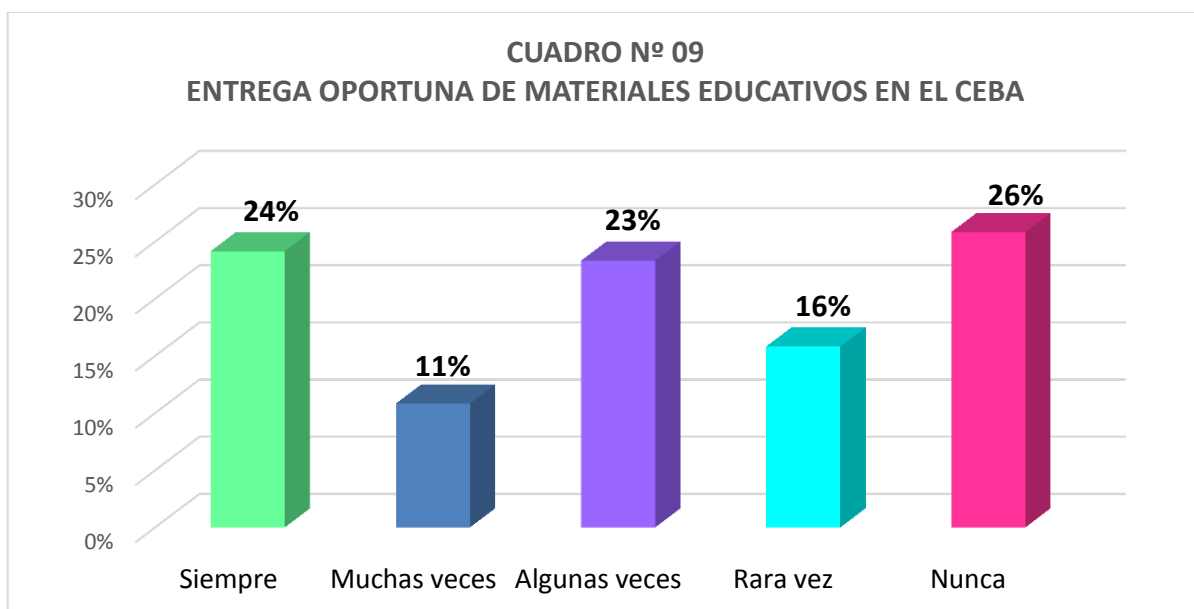


CUADRO Nº 09

ENTREGA OPORTUNA DE MATERIALES EDUCATIVOS EN EL CEBA

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	10	8%	4	3%	10	8%	5	4%	29	24%
Muchas veces	5	4%	1	1%	4	3%	3	3%	13	11%
Algunas veces	4	3%	7	6%	9	8%	8	7%	28	23%
Rara vez	5	4%	5	4%	6	5%	3	3%	19	16%
Nunca	8	7%	7	6%	5	4%	11	9%	31	26%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

A la pregunta si es que el Ministerio de Educación hace entrega oportuna de materiales educativos al CEBA (textos, y otros para el desarrollo de clases, el 24% respondió que siempre, el 11% respondió que muchas veces, el 23% respondió que algunas veces, el 16% respondió que rara vez y el 26% respondió que nunca.

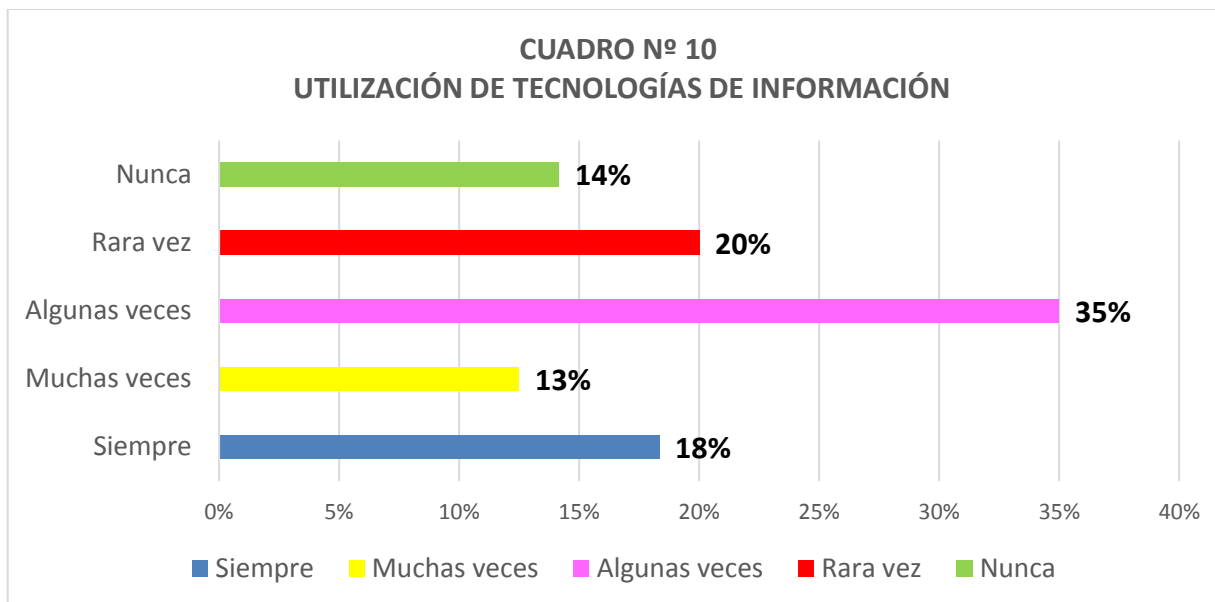


CUADRO Nº 10

UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	11	9%	8	7%	2	2%	1	1%	22	18%
Muchas veces	4	3%	0	0%	6	5%	5	4%	15	13%
Algunas veces	7	6%	10	8%	10	8%	15	13%	42	35%
Rara vez	4	3%	5	4%	10	8%	5	4%	24	20%
Nunca	6	5%	1	1%	6	5%	4	3%	17	14%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

A la pregunta si es que los profesores utilizan las tecnologías de la información (computadora, internet, multimedia) en el desarrollo de clases, el 18% respondió que siempre, el 13% respondió que muchas veces, el 35% respondió que algunas veces, el 20% respondió que rara vez y el 14% respondió que nunca.

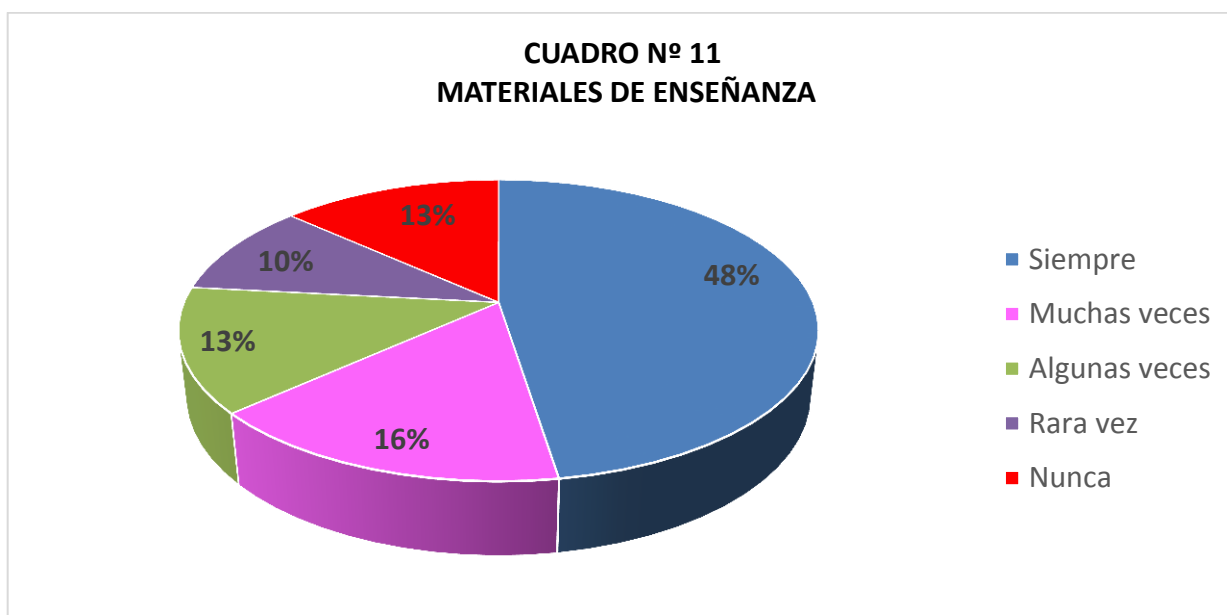


CUADRO Nº 11

MATERIALES DE ENSEÑANZA

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	21	18%	10	8%	16	13%	10	8%	57	48%
Muchas veces	6	5%	2	2%	8	7%	3	3%	19	16%
Algunas veces	1	1%	6	5%	5	4%	4	3%	16	13%
Rara vez	1	1%	2	2%	2	2%	7	6%	12	10%
Nunca	3	3%	4	3%	3	3%	6	5%	16	13%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

Los estudiantes al formularle la pregunta si es que en su CEBA cuentan con todos los materiales de enseñanza (pizarras, carpetas, tizas, plumones, laboratorios, reactivos), el 48% respondió que siempre, el 16% respondió que muchas veces, el 13% respondió que algunas veces, el 10% respondió que rara vez y el 13% respondió que nunca.

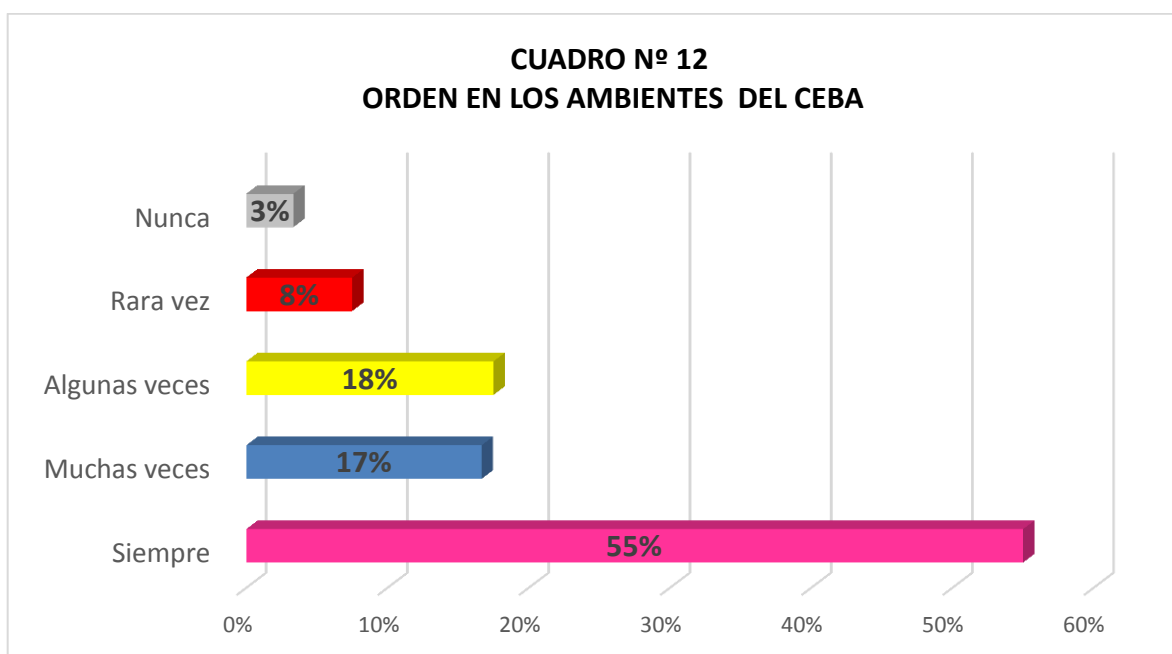


CUADRO Nº 12

ORDEN EN LOS AMBIENTES DEL CEBA

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	25	21%	10	8%	11	9%	20	17%	66	55%
Muchas veces	5	4%	5	4%	9	8%	1	1%	20	17%
Algunas veces	0	0%	4	3%	12	10%	5	4%	21	18%
Rara vez	1	1%	3	3%	1	1%	4	3%	9	8%
Nunca	1	1%	2	2%	1	1%	0	0%	4	3%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

A la pregunta si es que los ambientes y aulas del Ceba están ordenados y limpios, el 55% respondió que siempre, el 17% respondió que muchas veces, el 18% respondió que algunas veces, el 8% respondió que rara vez y el 3% respondió que nunca.

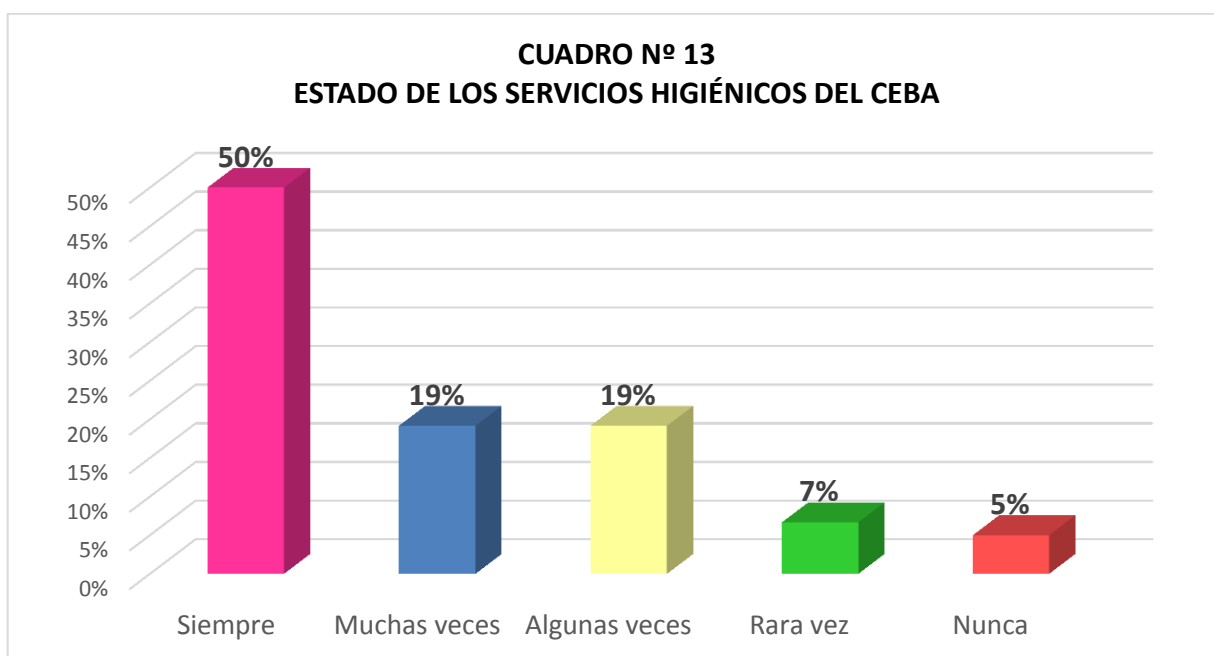


CUADRO Nº 13

ESTADO DE LOS SERVICIOS HIGIENICOS

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	23	19%	14	12%	6	5%	17	14%	60	50%
Muchas veces	3	3%	5	4%	9	8%	6	5%	23	19%
Algunas veces	6	5%	3	3%	11	9%	3	3%	23	19%
Rara vez	0	0%	1	1%	4	3%	3	3%	8	7%
Nunca	0	0%	1	1%	4	3%	1	1%	6	5%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

A la pregunta si es que los servicios higiénicos el CEBA se encuentran en buen estado, el 50% respondió que siempre, el 19% respondió que muchas veces, el 19% respondió que algunas veces, el 7% respondió que rara vez y el 5% respondió que nunca.

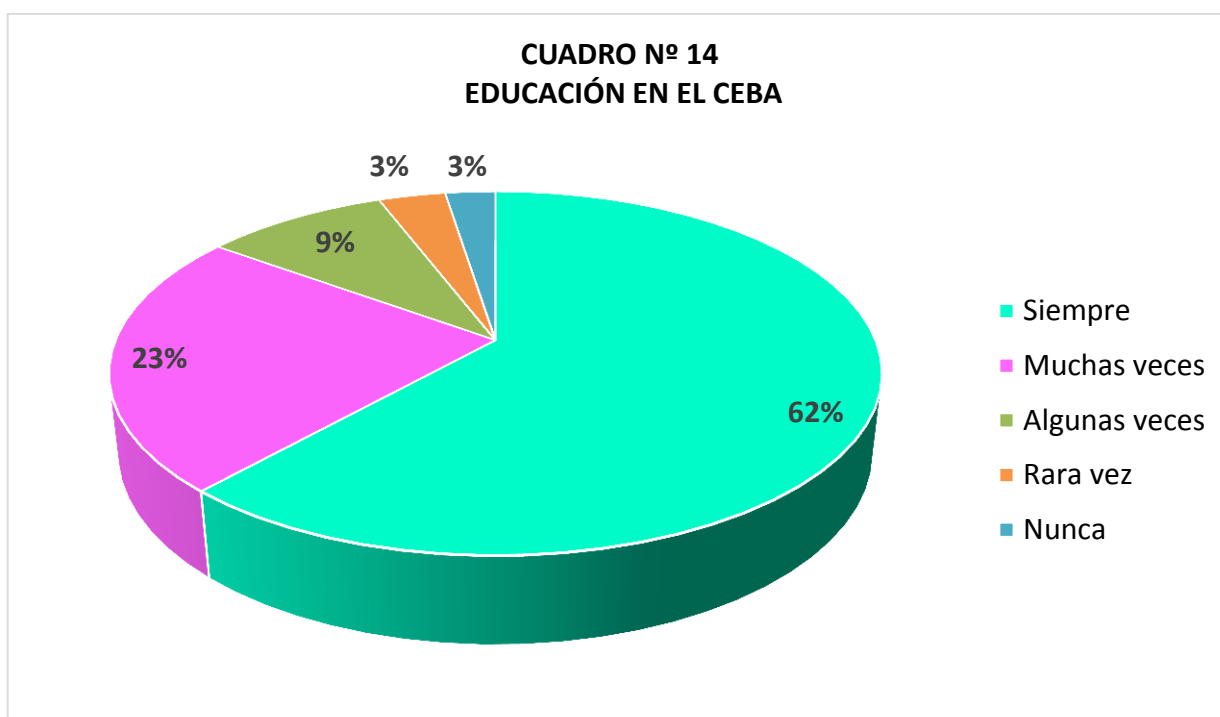


CUADRO N° 14

EDUCACIÓN EN EL CEBA

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	24	20%	13	11%	17	14%	20	17%	74	62%
Muchas veces	5	4%	5	4%	11	9%	7	6%	28	23%
Algunas veces	1	1%	4	3%	4	3%	2	2%	11	9%
Rara vez	2	2%	1	1%	0	0%	1	1%	4	3%
Nunca	0	0%	1	1%	2	2%	0	0%	3	3%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

Los estudiantes a la pregunta si la educación que reciben en su CEBA es buena, el 62% respondió que siempre, el 23% respondió que muchas veces, el 9% respondió que algunas veces, el 3% respondió que rara vez y el 3% respondió que nunca.

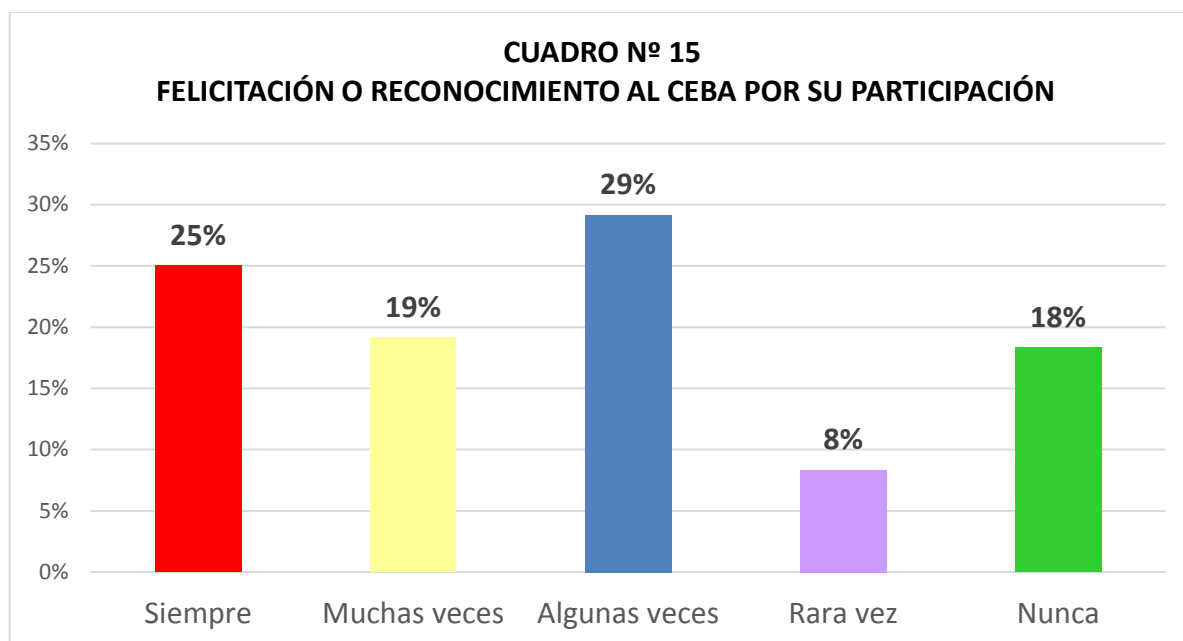


CUADRO Nº 15

FELICITACIÓN O RECONOCIMIENTO AL CEBA POR SU PARTICIPACIÓN

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	14	12%	6	5%	8	7%	2	2%	30	25%
Muchas veces	5	4%	3	3%	5	4%	10	8%	23	19%
Algunas veces	8	7%	11	9%	11	9%	5	4%	35	29%
Rara vez	2	2%	3	3%	2	2%	3	3%	10	8%
Nunca	3	3%	1	1%	8	7%	10	8%	22	18%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

Esta tabla nos muestra, el resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes, donde se les pregunta si es que su CEBA ha recibido felicitación o reconocimiento por la comunidad, el 25% respondió que siempre, el 19% respondió que muchas veces, el 29% respondió que algunas veces, el 8% respondió que rara vez y el 18% respondió que nunca.

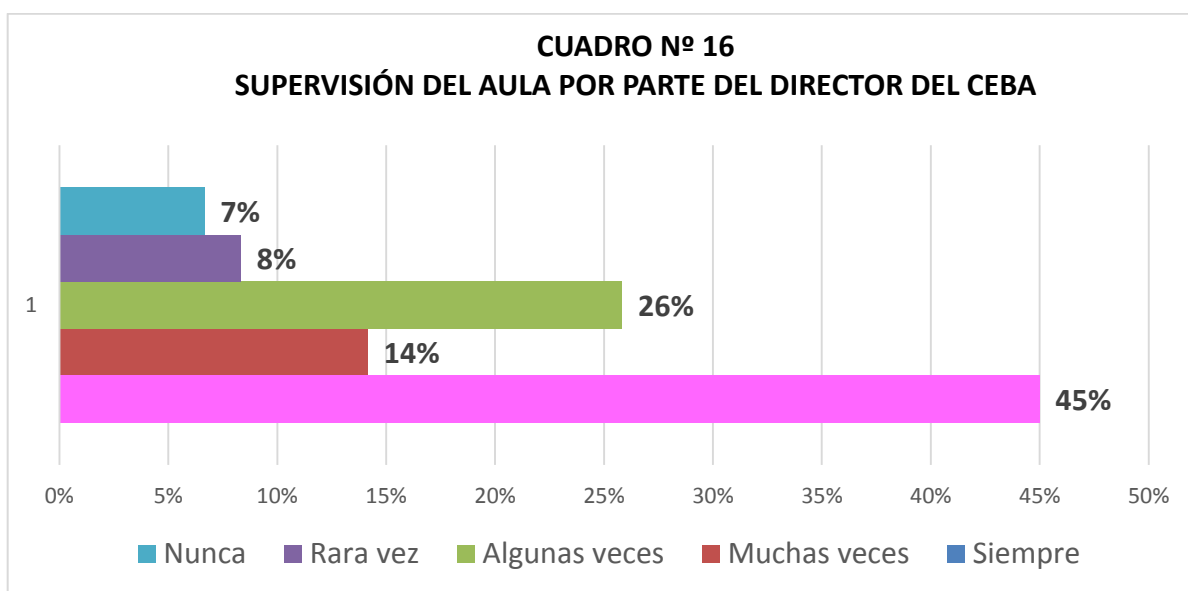


CUADRO Nº 16

SUPERVISIÓN DEL AULA POR PARTE DEL DIRECTOR DEL CEBA

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	20	17%	13	11%	9	8%	12	10%	54	45%
Muchas veces	3	3%	3	3%	4	3%	7	6%	17	14%
Algunas veces	7	6%	5	4%	11	9%	8	7%	31	26%
Rara vez	2	2%	2	2%	5	4%	1	1%	10	8%
Nunca	0	0%	1	1%	5	4%	2	2%	8	7%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

A la interrogante si es que el director del CEBA supervisa las aulas en la hora de clase, el 45% respondió que siempre, el 14% respondió que muchas veces, el 26% respondió que algunas veces, el 8% respondió que rara vez y el 7% respondió que nunca.

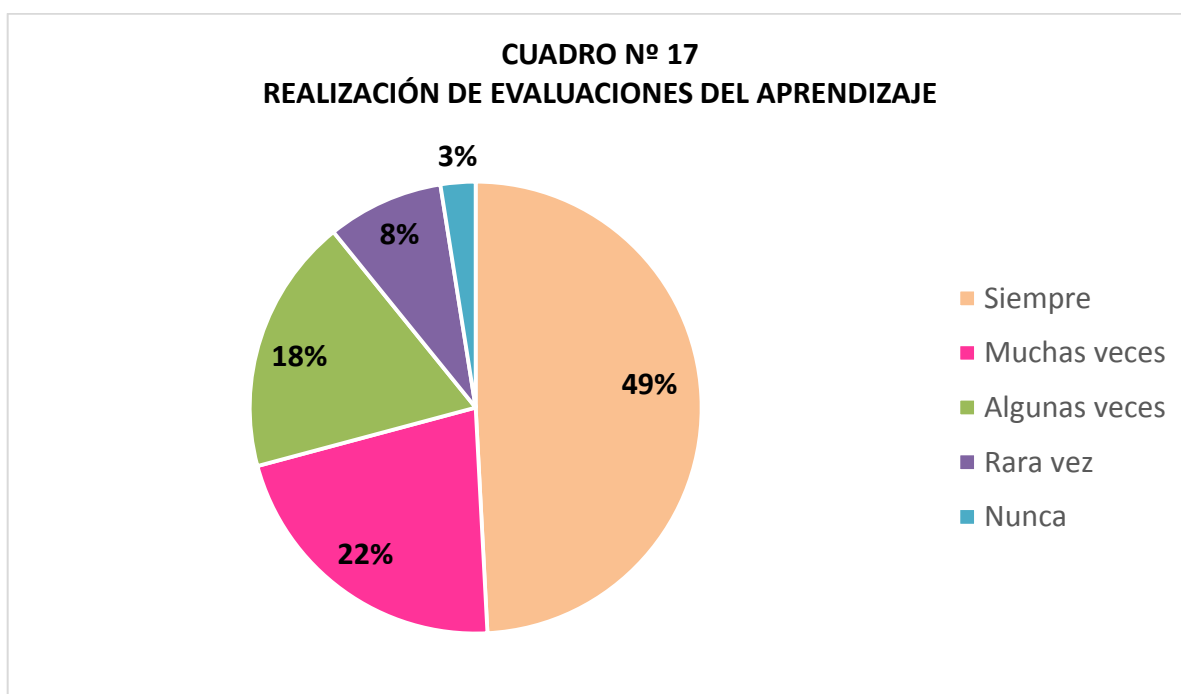


CUADRO N° 17

REALIZACIÓN DE EVALUACIONES DEL APRENDIZAJE

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	21	18%	8	7%	18	15%	12	10%	59	49%
Muchas veces	4	3%	3	3%	10	8%	9	8%	26	22%
Algunas veces	4	3%	9	8%	2	2%	7	6%	22	18%
Rara vez	2	2%	3	3%	3	3%	2	2%	10	8%
Nunca	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%	3	3%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

A los estudiantes se le pregunta si es que en el CEBA se efectúan evaluaciones periódicas para verificar el aprendizaje, el 49% respondió que siempre, el 22% respondió que muchas veces, el 18% respondió que algunas veces, el 8% respondió que rara vez y el 3% respondió que nunca.

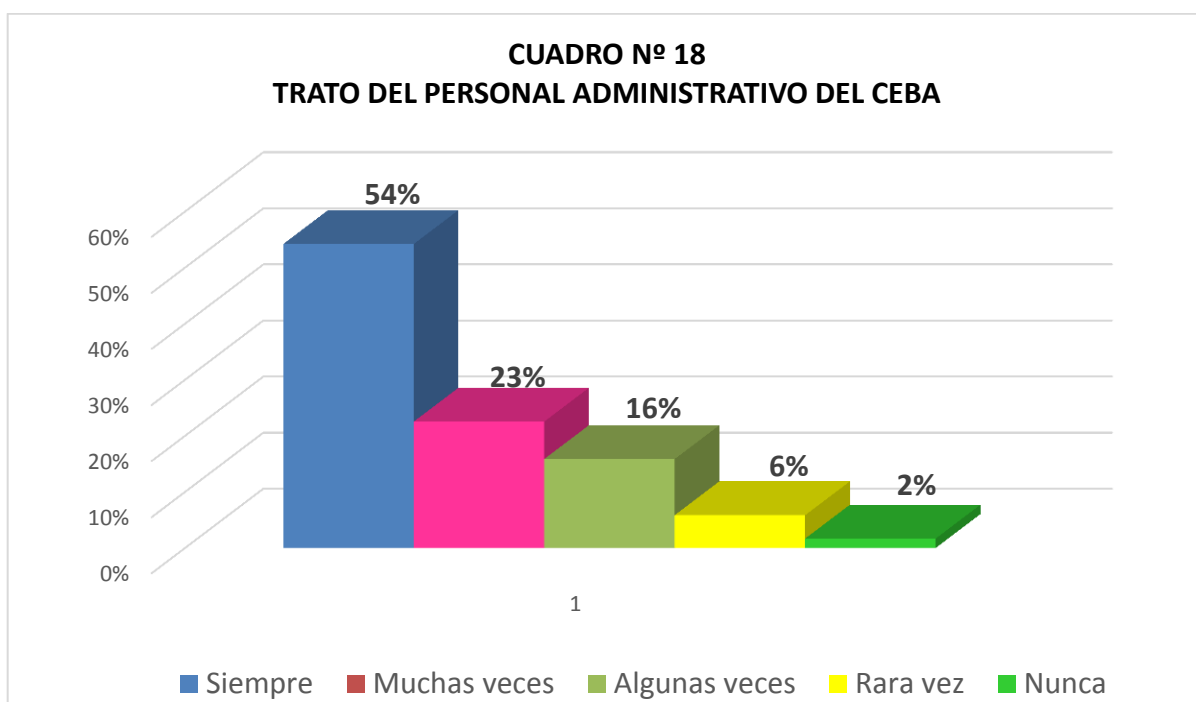


CUADRO Nº 18

TRATO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CEBA

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	20	17%	16	13%	13	11%	16	13%	65	54%
Muchas veces	7	6%	2	2%	11	9%	7	6%	27	23%
Algunas veces	3	3%	4	3%	8	7%	4	3%	19	16%
Rara vez	2	2%	1	1%	2	2%	2	2%	7	6%
Nunca	0	0%	1	1%	0	0%	1	1%	2	2%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

A los estudiantes se les preguntó si es que reciben un buen trato por parte del personal administrativo que trabaja en el CEBA, el 54% respondió que siempre, el 23% respondió que muchas veces, el 16% respondió que algunas veces, el 6% respondió que rara vez y el 2% respondió que nunca.

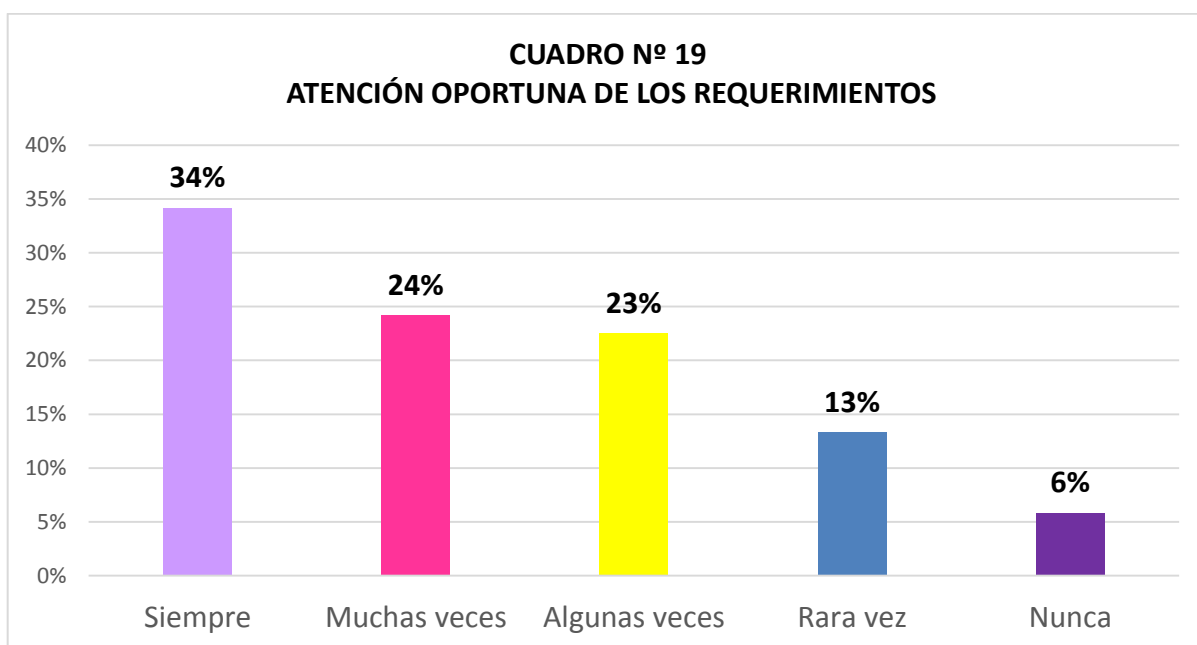


CUADRO Nº 19

ATENCIÓN OPORTUNA DE LOS REQUERIMIENTOS

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	17	14%	11	9%	5	4%	8	7%	41	34%
Muchas veces	6	5%	2	2%	12	10%	9	8%	29	24%
Algunas veces	4	3%	6	5%	10	8%	7	6%	27	23%
Rara vez	4	3%	2	2%	4	3%	6	5%	16	13%
Nunca	1	1%	3	3%	3	3%	0	0%	7	6%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

A la pregunta si es que en el CEBA recibe una atención oportuna por parte del personal administrativo en los requerimientos realizados, el 34% respondió que siempre, el 24% respondió que muchas veces, el 23% respondió que algunas veces, el 13% respondió que rara vez y el 6% respondió que nunca.

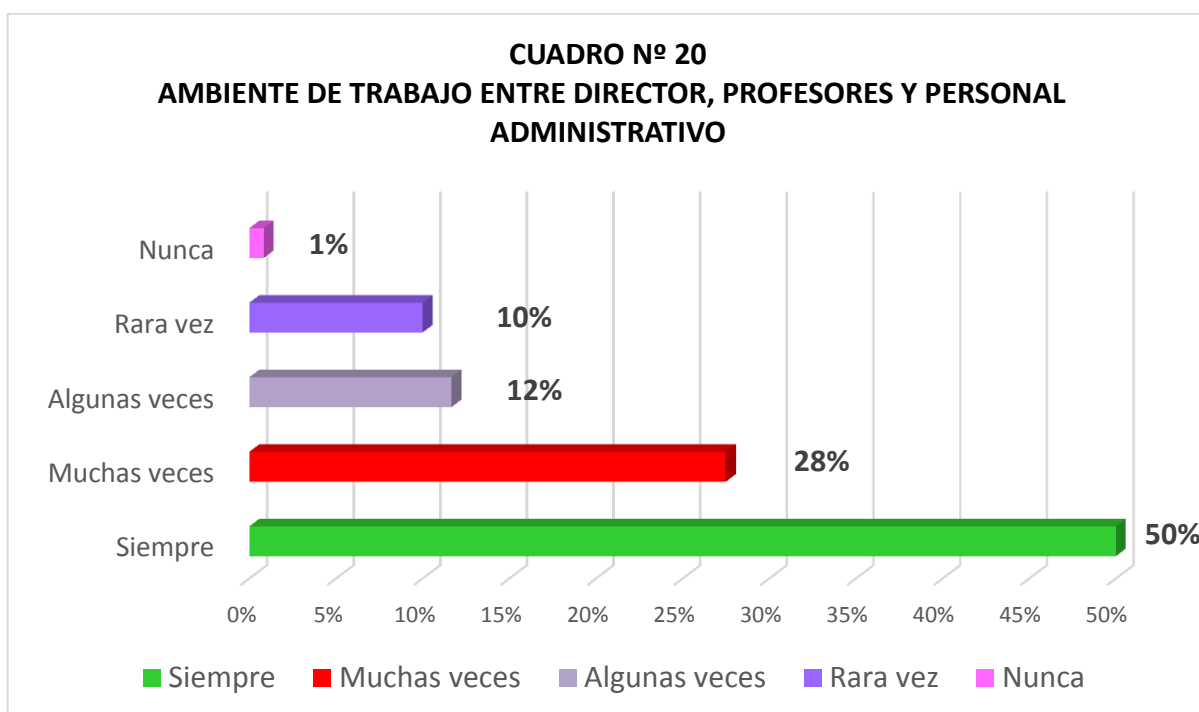


CUADRO N° 20

AMBIENTE DE TRABAJO ENTRE DIRECTOR, PROFESORES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	19	16%	13	11%	17	14%	11	9%	60	50%
Muchas veces	8	7%	4	3%	13	11%	8	7%	33	28%
Algunas veces	4	3%	3	3%	3	3%	4	3%	14	12%
Rara vez	1	1%	3	3%	1	1%	7	6%	12	10%
Nunca	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

A la pregunta si es que existe un buen ambiente de trabajo entre el director, profesores y personal administrativo del CEBA, el 50% respondió que siempre, el 28% respondió que muchas veces, el 12% respondió que algunas veces, el 10% respondió que rara vez y el 1% respondió que nunca.

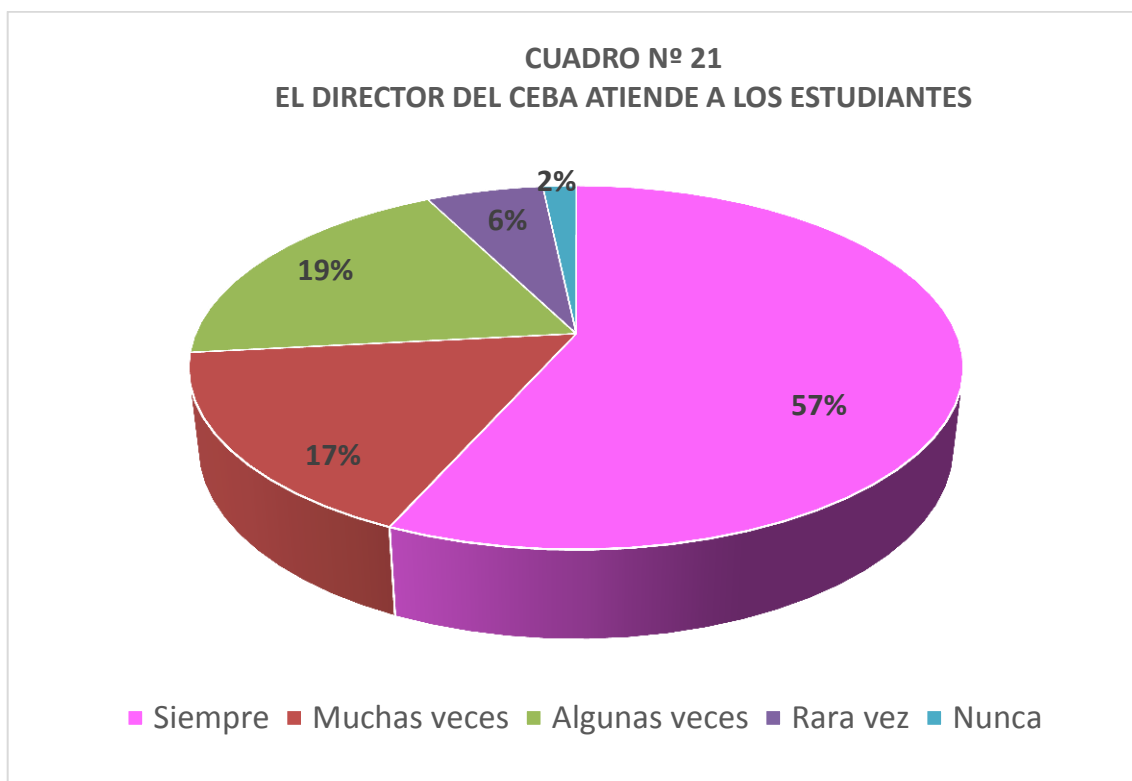


CUADRO Nº 21

EL DIRECTOR DEL CEBA ATIENDE A LOS ESTUDIANTES

Respuestas	CENTROS EDUCATIVOS								TOTAL	
	Elvira García y García		Teresa González de Fanning		Miguel Grau		Rosa de Santa María			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	22	18%	14	12%	17	14%	15	13%	68	57%
Muchas veces	5	4%	3	3%	7	6%	5	4%	20	17%
Algunas veces	3	3%	4	3%	9	8%	7	6%	23	19%
Rara vez	2	2%	1	1%	1	1%	3	3%	7	6%
Nunca	0	0%	2	2%	0	0%	0	0%	2	2%
Total	32	27%	24	20%	34	28%	30	25%	120	100%

Los estudiantes al preguntarles si es que el director de su CEBA escucha y atiende a los estudiantes, el 57% respondió que siempre, el 17% respondió que muchas veces, el 19% respondió que algunas veces, el 6% respondió que rara vez y el 2% respondió que nunca.



4.2 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

La contrastación de las hipótesis se ha realizado de manera directa. Es decir, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas a los profesores y estudiantes de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03. Con los instrumentos aplicados a los profesores y estudiantes, se ha logrado medir las variables Desempeño Directivo y Calidad del Servicio Educativo, teniendo en cuenta que nuestra investigación es descriptiva explicativa, ya que describe y explica los hechos tal como se han desarrollado en la

realidad. En este caso, lo que se ha buscado averiguar es cómo el Desempeño Directivo contribuye en la calidad de los servicios educativos brindados, por lo que en el presente trabajo, se han considerado tres hipótesis secundarias y una hipótesis principal, las mismas que se han contrastado de la siguiente manera:

Primera Hipótesis: El Liderazgo Pedagógico influiría significativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016.

Esta hipótesis está conformada por dos dimensiones que son el **Liderazgo Pedagógico y el Cumplimiento de los objetivos y metas**. Los resultados encontrados en los cuadros 01 al 09, nos muestran que los profesores han respondido mayoritariamente con las respuestas siempre y muchas veces, lo cual nos hace concluir que los directores de los Centros Educativos en estudio practican el Liderazgo. Por lo tanto, su Gestión dentro de su organización cumple con las expectativas de sus subordinados.

Por otro lado, con respecto al cumplimiento de los objetivos y metas, podemos observar en los cuadros N° 02 al 08 (estudiantes), que éstos responden mayoritariamente con las respuestas siempre y muchas veces, las mismas que nos permiten determinar que los estudiantes se encuentran satisfechos con el desempeño de los directores, quienes son los responsables finales del funcionamiento de un Centro Educativo, ya que en manos de ellos, se encuentra el manejo pedagógico, administrativo y económico, de lo cual dependerá el éxito o fracaso de un Centro Educativo.

Segunda Hipótesis: La orientación de los procesos pedagógicos influiría significativamente en la mejora de los estándares de calidad del Aprendizaje en los Centros de Educación Básica Alternativa

Emblemáticos de la UGEL 03- Lima. Año 2016.

Esta hipótesis, se encuentra conformada por las dimensiones: **Orientación de los Procesos Pedagógicos y los Estándares de Calidad del Aprendizaje.**

Con respecto a la primera dimensión, podemos observar que los profesores han respondido mayoritariamente con las respuestas siempre y muchas veces (ver cuadros 10 al 16), lo cual nos muestra la preocupación que ha habido por parte de los directores en ilustrar a sus profesores sobre la manera de cómo es que se debe llevar a cabo los procesos pedagógicos, para que se logre el éxito dentro de una institución educativa.

Ahora bien, las respuestas de los estudiantes nos han permitido saber sobre la realidad de los estándares de calidad del aprendizaje. En donde éstos, han respondido mayoritariamente con las respuestas siempre y muchas veces (ver cuadros 11 al 16). Los resultados de la encuesta, nos permiten deducir que la tarea de los Directores en dichos Centros Educativos, ha sido dedicada y acorde a las exigencias de los actuales cambios. Es decir, dicha labor ha sido reconocida por sus estudiantes, quienes se sienten satisfechos por la manera con funciona su Centro Educativo.

Tercera Hipótesis: El uso racional de recursos influiría significativamente en la eficiencia de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima.Año 2016.

En esta última hipótesis, podemos observar que existen dos dimensiones: **uso racional de los recursos y la eficiencia.** A efectos de medir la primera de ellas, se ha tomado en cuenta las respuestas ofrecidas por los profesores de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos. Éstos (profesores), han respondido mayoritariamente con las respuestas siempre y

muchas veces (ver cuadros 17 al 21). Situación que nos hace concluir, que dentro de dichas instituciones educativas, los Directores tienen una participación clave y activa, ya que del buen manejo de los recursos, dependerá que se cumplan con los objetivos y metas, así como se satisfagan las expectativas de los usuarios (estudiantes). Mientras que la eficiencia se ha medido a través de las respuestas dadas por los estudiantes, quienes mayoritariamente han respondido con las respuestas siempre y muchas veces (ver cuadros 17 al 21). Estos resultados nos permiten determinar que los Directores de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos, a través de su labor dedicada han logrado la eficiencia dentro de sus instituciones, lo cual se refleja en las respuestas dadas por los estudiantes, quienes prácticamente aprueban el desempeño de sus directores y se encuentran satisfechos con la labor que realizan y con la atención que reciben en su Institución Educativa.

En conclusión, según los resultados encontrados en la investigación, a través de la aplicación de los instrumentos a los profesores y estudiantes de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos, podemos afirmar que el desempeño directivo, de una u otra manera, permite mejorar la calidad del servicio educativo. Esto se corrobora con las respuestas dadas, tanto por los profesores como estudiantes, quienes de manera mayoritaria, han calificado como positiva la actuación de los directores en sus Centros Educativos que dirigen. Teniendo en cuenta, que nuestra investigación se ha enfocado en el Liderazgo pedagógico, en la orientación de los procesos pedagógicos, en el uso racional de los recursos, en el cumplimiento de los objetivos y metas, en los estándares de la calidad del aprendizaje y en la eficiencia, elementos que se encuentran subordinados a las dos variables principales: Desempeño Directivo y Calidad del Servicio Educativo, con lo cual damos también por contrastada la hipótesis principal, conformada por las variables de la investigación.

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Los resultados de los instrumentos aplicados a los Profesores y Estudiantes de los Centros Educativos Emblemáticos de la Educación Básica Alternativa (EBA), nos han permitido probar la hipótesis general, así como también la primera, segunda y tercera hipótesis específica.

Para lograr lo antes señalado, se ha tenido que realizar una medición rigurosa de las variables desempeño directivo y calidad del servicio educativo, para ello se construyó dos instrumentos, uno dirigido a los profesores y otro para los estudiantes. El instrumento dirigido a los profesores, ha medido la variable desempeño directivo, mientras que el instrumento dirigido a los estudiantes, ha medido la variable calidad de los servicios educativos. Los mencionados instrumentos pasaron por una evaluación de juicio de expertos, quienes a través de su calificación rigurosa, indicaron que los mismos eran confiables y válidos para su aplicación en la presente investigación.

Ahora bien, en cuanto a variable **desempeño directivo**, los resultados nos muestran que los profesores al referirse a la labor de los directores, han señalado mayoritariamente que los directores de los Centros Educativos Emblemáticos de Educación Básica Alternativa, diagnostican las características del entorno institucional, diseñan instrumentos de gestión, promueve mecanismos de organización y participación del colectivo escolar, generan un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, gestionan la información que produce la escuela, implementan estrategias y mecanismos de transparencia, conducen de manera participativa los procesos de autoevaluación, gestionan oportunidades de formación continua para los profesores, generan espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los profesores, orientan y promueven la participación del equipo docente en la planificación curricular, monitorean y orientan el uso de estrategias y recursos metodológicos, monitorean y orientan el proceso de evaluación de los aprendizajes, gestionan el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y

material educativo, gestionan el uso óptimo del tiempo en la institución educativa, gestionan el uso óptimo de los recursos financieros, gestionan el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo y dirigen el equipo administrativo y/o soporte de la institución educativa. Es decir, las respuestas de los profesores se ubican entre las categorías siempre y muchas veces con respecto a los indicadores antes señalados que se ubican en las tablas N° 1 al 04, 07 al 11,13 y 15 al 21.

Sin embargo, con respecto a que si los directores manejan estrategias de prevención y solución de conflictos, promueven la participación organizada de los estudiantes, estimulan las iniciativas de los profesores, así como propician una práctica docente en el aprendizaje colaborativo. Las respuestas de los profesores en estos aspectos nos permite concluir que éstos no están muy convencidos con el desempeño de los directores en estos temas, dado que sus respuestas mayoritariamente están ubicadas entre las categorías Siempre, muchas veces y algunas veces, tal como se muestran en las tablas 05, 06,12 y 14.

Con relación la variable **calidad del servicio educativo**, podemos advertir, según los resultados encontrados, que los estudiantes a quienes se les aplicó el instrumento, han señalado en forma mayoritaria, a través de las respuestas siempre y muchas veces que los Centros de Educación Básica Alternativa (EBA) funcionan en muy buenas condiciones, precisando por ejemplo que el avance de las clases son teniendo en cuenta los temas programados y la opinión de los estudiantes, que predomina la motivación para el estudio, que las clases se realizan con temas aplicables para la vida cotidiana, que se valora mucho el logro de los aprendizajes. Así mismo, los estudiantes han señalado que los profesores aprovechan plenamente las horas efectivas de clase, mantienen la buena imagen y prestigio del Centro Educativo a través de la participación de los integrantes del centro educativo en actividades externas. Otros aspectos, que han rescatado los estudiantes, es que en dichos centros educativos se estimula la curiosidad e interés para aprender, se cuenta con los

materiales de enseñanza, existe orden en los ambientes del centro educativo y los servicios higiénicos se encuentran en buen estado.

Finalmente, señalan los estudiantes que la educación que se recibe en estos centros educativos es buena, que existe constante supervisión del aula por los directores, que se realizan evaluaciones constantes del aprendizaje, que existe un buen trato del personal administrativo hacia los estudiantes, que se atiende en forma oportuna los requerimientos, que existe un ambiente de trabajo bueno entre director, profesores y personal administrativo, así como los directores atienden en todo momento a los estudiantes. Lo antes señalado, se puede apreciar en las tablas 01 al 21 del instrumento dirigido a los estudiantes de los Centros de Educación Básica Alternativa (EBA) emblemáticos.

Al medir la variable calidad del servicio educativo, hemos podido advertir que los estudiantes en aspectos como la entrega de materiales al Centro de Educación Básica Alternativa (EBA) por parte del Ministerio de Educación, la utilización de tecnologías de información y si es que el Centro de Educación Básica Alternativa (EBA) ha tenido un reconocimiento o felicitación por su participación en la comunidad, no se han mostrado muy conformes, dado que sus respuestas se ubican entre algunas veces y rara vez, tal como se muestran en las tablas 09, 10, 15.

Entonces, de acuerdo a lo antes señalado podemos concluir que el desempeño directivo va a influir en la calidad del servicio educativo. Sin embargo los directores aún tienen un arduo trabajo para mejorar los aspectos en los que los profesores y estudiantes han mostrado su disconformidad. Este trabajo se debe realizar a través de la coordinación entre los directores, profesores, trabajadores administrativos y estudiantes. Debemos tener en cuenta, que los resultados que hemos hallado se han basado en Centros Educativos Emblemáticos de Educación Básica Alternativa (EBA), pero por la gran cantidad de centros educativos que existen en nuestro país, debemos tener en

claro que cada realidad es diferente, por lo tanto estamos plenamente seguros que los resultados que podamos encontrar en otros centros educativos, de acuerdo a su realidad, diferirá de los resultados que hemos hallado en la presente investigación.

A efectos de corroborar los resultados encontrados en la discusión de los resultados, es necesario complementarlos a través de teoría relacionada al tema de investigación, tal como se muestra a continuación:

La Coordinadora del Servicio Profesional Docente de México (2015: pp 5-7), señala que la evaluación del desempeño de los Directores de los Centros Educativos en México, está amparada en el artículo 52 de la Ley General de Servicio Profesional Docente (LGSPD). En dicho artículo se plantea que la evaluación del desempeño es obligatoria para el personal con funciones de dirección y supervisión.

La institución ante mencionada, precisa también que la evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección deberá contribuir al fortalecimiento de su función, a través de información que permita retroalimentar a los propios directores para mejorar su quehacer profesional, así como para orientar las políticas de formación continua dirigidas a estos actores educativos en servicio. La escuela, como una unidad educativa, tiene la misión de ofrecer a los niños y adolescentes que asisten a ella un servicio educativo de calidad que mejore continuamente. En este sentido, el papel de director resulta fundamental, porque de su coordinación, su capacidad de liderazgo y gestión en general depende en buena medida del adecuado funcionamiento de un centro escolar.

Asimismo, hace mención que la evaluación del desempeño de la función directiva, tiene como propósitos los siguientes: Valorar el desempeño del personal con funciones de dirección en Educación Básica para garantizar un nivel de suficiencia en quienes ejercen esta función y garantizar de esta

manera un servicio educativo de calidad para niños y adolescentes, identificar necesidades de formación del personal con funciones de dirección en Educación Básica, que permita generar acciones sistemáticas de formación continua, tutoría y asistencia técnica dirigidas a mejorar su desempeño en la función directiva y apoyar su desarrollo profesional, regular la función directiva, en la medida en que la evaluación del desempeño servirá de base para definir los procesos de promoción en esta función de reconocimiento profesional y de permanencia del personal con funciones de dirección en Educación Básica.

Es importante hacer mención que dicha información también se ha podido apreciar las características y consideraciones que se deben tener en cuenta para la evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección (directores). En cuanto a las características tenemos las siguientes:

a. Una evaluación de carácter formativo. La evaluación del desempeño permite identificar logros y áreas de oportunidad de los directores en servicio, con la finalidad, por un lado, de revelar al director aspectos clave que debe fortalecer en su labor y por otro lado, mejorar sus prácticas de dirección mediante acciones de formación continua, tutoría y asistencia técnica necesarias que le permitan ubicar sus avances a lo largo de su trayectoria profesional.

b. Una evaluación que reconozca los conocimientos y habilidades de los directores en servicio. La evaluación del desempeño permite reconocer los saberes y la experiencia adquirida por los directores a lo largo de su trayectoria profesional y, además, identificar los rasgos fundamentales, necesarios y suficientes, del ejercicio de la función directiva de Educación Básica.

c. Una evaluación que recupere información sobre las condiciones en que laboran los directores. La evaluación del desempeño de los directores permite considerar el contexto sociocultural y las condiciones específicas de la escuela en que el director desarrolla su práctica profesional de manera cotidiana.

Con respecto a las consideraciones a tener en cuenta para la evaluación de los directores, tenemos las siguientes:

a. El Perfil, los parámetros e indicadores de desempeño del personal con funciones de dirección autorizados por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Como referente para la práctica profesional de los directores a lo largo de su trayecto en la Educación Básica en esa función.

b. La política educativa dirigida a la Educación Básica, que señala los aspectos sustanciales a ser considerados en la evaluación del desempeño de los directores: la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas con el marco jurídico y administrativo aplicable; la generación de un ambiente escolar conducente al aprendizaje; la organización, apoyo y motivación del personal docente; la realización de tareas administrativas, la dirección de procesos de mejora continua y la promoción de la comunicación entre la escuela, la familia y la comunidad.

c. Los diferentes niveles, modalidades y tipo de servicio educativo en que se desempeñan los directores de Educación Básica, que dan cuenta de las particularidades en que se inscribe su función: por ejemplo, organizar, administrar y ejercer el liderazgo en una escuela de pequeñas dimensiones con pocos docentes en educación preescolar, supone distintas demandas que realizar esta función en una escuela de grandes proporciones con numerosos docentes en educación secundaria.

Aspectos que desde mi punto de vista, son muy importantes y fundamentales para alcanzar una evaluación acorde con la realidad y problemática de cada Centro Educativo. Es necesario, que las autoridades de nuestro país tengan en cuenta éste y otros modelos que nos ayuden a mejorar la crisis que venimos afrontando en el sector educación, ya que la calidad de la educación depende en parte del desempeño de los directores dentro de sus Centros Educativos.

CONCLUSIONES

Las conclusiones son las siguientes:

- a. El desempeño directivo influye en la calidad del servicio educativo de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016. Sin embargo, para alcanzar lo óptimo hay que buscar que exista un trabajo coordinado entre los integrantes de la UGEL, el director, los profesores, los trabajadores administrativos y los estudiantes.
- b. El Liderazgo Pedagógico influye en el cumplimiento de objetivos y metas en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016. Es importante, dejar en claro que el liderazgo es una cualidad necesaria que deben tener los directores, dada la labor de dirección que realizan. De ello dependerá, el éxito en su gestión.
- c. La orientación de los procesos pedagógicos influye en la mejora de los estándares de calidad del Aprendizaje en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03- Lima. Año 2016. El director como máxima autoridad de un centro educativo y dada la alta preparación con que cuenta en temas de gestión está en la obligación de despejar las dudas y preparar a sus profesores en el manejo del todo el proceso pedagógico.
- d. El uso racional de recursos influye en la eficiencia de los Centros de

Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016. Hay que dejar en claro, que el Director de un centro educativo tiene múltiples funciones, pero una de las más importantes es el manejo de los recursos asignados para el centro educativo que dirige, recursos que debe asignarlos en forma equitativa y de acuerdo a las necesidades que existan.

- e. El desempeño directivo es una tarea compleja, esto porque el Director como cabeza de una institución educativa, tiene la responsabilidad de ofrecer un servicio de calidad a sus estudiantes. Observándose que pese a las limitaciones presupuestales, los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos, han podido cumplir con sus objetivos y metas, lo cual ha sido percibido por los profesores y estudiantes, quienes mayoritariamente han aprobado el desempeño de sus directores, sintiéndose por lo tanto estos últimos, satisfechos con los servicios que se brindan en sus instituciones.

Estos resultados, definitivamente van a servir de base para que en otros Centros Educativos se aplique correctamente este modelo de Gestión que ha venido dando buenos resultados.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados que hemos apreciado en esta investigación tenemos las siguientes recomendaciones:

- a. Los directores, para efectos de mantener un desempeño acorde con las exigencias de un servicio de calidad, deben contar con la capacitación constante y con el apoyo de personal especializado, que tenga conocimientos en las áreas de gestión que es una de los aspectos más débiles en los Centros Educativos.
- b. Es necesario, que los encargados de seleccionar a los directores de los Centros Educativos, busquen personas idóneas y que tengan cualidades y capacidad de ser líderes, ya que de ello dependerá, que los objetivos y metas institucionales se cumplan tal como han sido propuestas.
- c. Los procesos pedagógicos, son aquellas tareas encomendadas a los profesores, para el desarrollo de las actividades educativas, las mismas que deben ser encaminadas y controladas por el director. Siendo entonces importante, que los directores orienten siempre a los profesores en estas actividades. Además, se hace necesario, dado los constantes cambios, que los directores sean también capacitados, de lo

contrario no se alcanzará los estándares de calidad exigidos en la educación de hoy en día.

- d. Una de las tareas de gestión del director, es el manejo de los recursos del Centro Educativo. Al respecto, es necesario dejar en claro, que el director en su condición de máxima autoridad tiene la responsabilidad en la asignación de los recursos, debiendo entonces, esta autoridad también ser capacitada en estos temas, ya que del manejo que se dé a los recursos dependerá la eficiencia en el servicio educativo que se brinde.

- e. Según la investigación realizada, en los Centros de Educación Básica Alternativa, se han detectado algunos aspectos que para los profesores y estudiantes no se cumplen a cabalidad. Motivo por el cual, se hace necesario reforzar algunos aspectos como son: el manejo de las estrategias de prevención y solución de conflictos, la promoción y participación organizada de los estudiantes, la estimulación de las iniciativas de los profesores, el propicio de la práctica docente en el aprendizaje colaborativo, la entrega de materiales al Centro de Educación Básica Alternativa (EBA) por parte del Ministerio de Educación, la utilización de tecnologías de información y otros. Realidades, que deben ser evaluadas y subsanadas paulatinamente por los directores, profesores, personal administrativo. De lo contrario, estos aspectos pueden influir negativamente en la buena marcha de dichas instituciones.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias Bibliográficas

- Alianza para la Calidad de la Educación. (2012). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Módulo I. Estados Unidos de México.
- Álvarez Manuel (2006). *El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión*. Editorial Popular: Caracas.
- Arias de Barreto, María Teresa (1988). *Práctica Administrativa II*. Ágora Editores: Bogotá.
- Chacón Yauri, Sulio (2013). *¿Qué son los estándares, mapas de progreso y rutas de aprendizaje*. Lima.
- Colette Woyciko Wsha & otros (2008). *Como Dirigir un Centro Educativo. Guía para asumir las funciones del Director*. Editorial GRAO, de Irif, S.L. Barcelona.
- Cortjiri, Eliana (2010). *El Director como Líder Pedagógico y Líder de Equipo*. Centro Educativo Fe y Alegría.

- Davis, Keith (1993). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill: México.
- Edwards Rizopatron, Verónica (1991). *El Concepto de Calidad de la Educación*. UNESCO- Orealec. Santiago de Chile.
- Eneas León, Juan (1991). *La calidad total y su aplicabilidad en la Educación*. En Revista de la Universidad Xaveriana, N° 7 Julio- Diciembre. Cali
- Gómez Gallardo, Luz Marina & Macedo Buleje Julio César (2010). *Hacia una Mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI*. Lima.
- Gonzales Gonzales, María Teresa y otros (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. Editorial Pearson – Prentice Hall: Madrid.
- Instituto Peruano para la Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de Educación Básica (IPEBA) (2013). *¿Qué y cómo evaluamos la Gestión de la Institución Educativa*. Lima.
- Lazo Arrasco, Jorge. *Pedagogía Universitaria* (2013). Editorial Universidad Alas Peruanas. 5Ta Edición. Lima.
- Martín Fernández, Evaristo (2001). *Gestión de instituciones Educativas Inteligentes. Una Manual para Gestionar cualquier tipo de Organización*. Editorial Mc Graw Hill: Madrid.
- Memoria 1er Congreso Pedagógico Nacional (2010). *Mejores Aprendizajes con Buen Desempeño Docente en Nuevas Escuelas. Tomo I*. Consejo Nacional de la Educación. Editorial SIGRAF de María Guevara: Lima.

- Ministerio de Educación (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos Construyendo Escuela*. Lima
- Ministerio de Educación. (2003). *Ley General de Educación N° 28044*
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos Construyendo Escuela*. Lima.
- Ministerio de Educación (2009). *La Gestión en el Centro de Educación Básica Alternativa*. Lima.
- Ministerio de Educación (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Ediciones Lance Gráfico SAC: Lima.
- Ministerio de Educación (2013). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las instituciones Educativas. Fascículo 01*. Editorial Navarrete: Lima.
- Ministerio de Educación de Argentina (2010). *El Trabajo del Director y el Proyecto de la Escuela*. Buenos Aires.
- Motta, Paulo Roberto (1997). *La Ciencia y el Arte de Ser Dirigente*. TM Editores. Colombia.
- Palomino Orizano, Juan Abel y Otros (2015). *Metodología de la Investigación. Guía para elaborar un Proyecto en Salud y Educación*. Editorial San Marcos: Lima.
- Peralta Benavente, Ángel (2009). *Administración y Gestión Educativa. Metodología y Experiencias*. Editorial Dardav S.A.: Lima.

- Romero Díaz, Augusto (1990). *Administración de las Instituciones Escolares*. Ágora Editores. Universidad de la Sabana. Colombia.
- Souto Prado, Jesús (1991). *Reflexiones en torno a la calidad de la Educación*. En Itinerarios Educativos Católicos, año 1, Lima Abril 1991.
- Tueros., E. (1998). *Temas de Educación. El Perfil del Educador*. Segundo Seminario Virtual. Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad y Departamento de Educación. Lima.
- UNESCO. (2004). Educación para todos. *El Imperativo de la Calidad*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París.

Trabajos de Investigación

- Carbone, R. Carbone, R. (2008). Situación del liderazgo educativo en Chile. Santiago: Ministerio de Educación - Universidad Alberto Hurtado. Referencia electrónica. Recuperado el 29 de octubre de 2014 de: http://www.oei.es/pdf2/situacion_liderazgo_educativo_chile.pdf
- Escamilla Tristán, Sergio. (2006). El Director Escolar. Necesidades de Formación para el Desempeño Profesional. Universidad Autónoma de Barcelona. España. Referencia electrónica. Recuperada el 29 de octubre de 2014 en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf;jsessionid=82A0D449D912EF9EDEB1C5777C5AC93D.tdx2?sequence=1>
- Flores Castillo, Francis (2008). Las Competencias que los Profesores de Educación Básica Movilizan en su Desempeño Profesional Docente. Universidad Complutense de Madrid. España. Referencia Electrónica. Recuperada el 29 de octubre de 2014 en: <http://eprints.ucm.es/8171/1/T30412.pdf>

- García García, Inmaculada. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Granada (España): Universidad de Granada. España. Referencia Electrónica. Recuperada el 29 de octubre de 2014 en: <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>
- García Poyato Falcón, Jihan Ruth (2009). La Gestión Escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada. Baja California. México. Referencia electrónica. Recuperada el 29 de octubre de 2014 en: <http://es.scribd.com/doc/126815183/Tesis-Jihan-Garcia-Poyato>
- López Rodas, Ana del Pilar (2005). Percepciones de los Directores respecto a la Importancia y Aplicabilidad de las Actuales Normas de Gestión Educativa. Un estudio en los centros educativos públicos del distrito de Huaral. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima Perú.
- Saccsa Campos, Julia (2010). Relación entre el Clima institucional y el Desempeño Académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú.
- Thieme Jara, Claudio Patricio (2005). Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile. Universidad Autónoma de Barcelona. España. Referencia Electrónica. Recuperada el 29 de octubre de 2014 en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf?sequence=1>
- Zárate Ramírez Dilma (2011). Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Referencias Electrónicas

- Coordinadora del Servicio Profesional Docente de México. Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos. Proceso de evaluación del Desempeño de Personal con funciones de Dirección. Ciclo Escolar 2015-2016. Estados Unidos mexicanos 2015. Secretaría De Educación Pública (Recuperado el 04 de julio de 2016 en file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Desempe%C3%91o%20de%20personal%20con%20funciones%20de%20direcci%C3%93n%20(1).Pdf)
- Etkin, Jorge. 2007. Capítulo 1. Filosofía De Gestión. en: Capital Social y Valores en la Organización Sustentable. Recuperado el 04/03/2016 en <http://mapas.eafit.edu.co/rid=1MR9D6NRV-1D6CJB7-11Z/Semana%2012-13-Etkin-Filosofia%20de%20gestion%20en%20organizaciones.pdf>
- Hernández R. 2008. Revista Temática de investigación. Los estilos de liderazgo directivo y la calidad educativa. Recuperado 20/12/2014 en www.cchep.edu.mx/docspdf/re08_3.pdf
- Michel Fustier. Buenas Prácticas de la Gestión Escolar. Recuperado el 20/12-2014 en: https://www.google.com.pe/webhp?rlz=1C1PRFB_enPE653PE653&ie=UTF-8&rct=j#q=michel+fustier+equipo+directivo
- Velásquez Mercado en su trabajo: La Calidad de la Educación y la Calidad Educativa. Recuperado el 20/12/2014 en: <http://www.mercedarios.pe/publicaciones/articulos-la-merced-05/calidad-en-educacion-y-calidad-educativa.pdf>.
- Ministerio de Educación del Ecuador en su publicación estándares de calidad del aprendizaje. Recuperado el 15/12/2014 en: http://profesores.usfq.edu.ec/valen/recursos%20en%20linea%20text/Recursos_Matematicas_Bachillerato/Recursos_files/Propuesta_EstandaresAprendizaje.pdf.
- Ruiz, Denisse Graciela. Filósofos de la Calidad. (2012). Recuperado el 04/03/2016 de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Fil%C3%B3sofos%20de%20la%20Calidad.html


ANEXOS

1. Matriz de consistencia

EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA EMBLEMÁTICOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL Nº 03, LIMA, AÑO 2016.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS Y VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES
<p style="text-align: center;"><u>Problema Principal</u></p> <p>¿De qué manera el desempeño directivo influye en la calidad del servicio educativo en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016?</p> <p style="text-align: center;"><u>Problemas Secundarios</u></p> <p>a. ¿De qué manera el Liderazgo Pedagógico influye en el cumplimiento de los objetivos y metas en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016?</p> <p>b. ¿De qué manera la orientación de los procesos pedagógicos influye en la mejora de los estándares de calidad del Aprendizaje en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016?</p> <p>c. ¿De qué manera el uso racional de recursos influye en la eficiencia de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016?</p>	<p style="text-align: center;"><u>Objetivo General</u></p> <p>Determinar si el desempeño directivo influye en la calidad del servicio educativo de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016.</p> <p style="text-align: center;"><u>Objetivos Específicos</u></p> <p>a. Analizar si el Liderazgo Pedagógico influye en el cumplimiento de objetivos y metas en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016.</p> <p>b. Establecer si la orientación de los procesos pedagógicos influye en la mejora de los estándares de calidad del Aprendizaje en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016.</p> <p>c. Determinar si el uso racional de recursos influye en la eficiencia de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Hipótesis Principal</u></p> <p>El desempeño directivo influiría significativamente en la calidad del servicio educativo de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016.</p> <p style="text-align: center;"><u>Hipótesis Secundarias</u></p> <p>a. El Liderazgo Pedagógico influiría significativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016.</p> <p>b. La orientación de los procesos pedagógicos influiría significativamente en la mejora de los estándares de calidad del Aprendizaje en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016.</p> <p>c. El uso racional de recursos influiría significativamente en la eficiencia de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03-Lima. Año 2016.</p>	<p><u>VARIABLES:</u> VARIABLE X: DESEMPEÑO DIRECTIVO <u>DIMENSIONES:</u></p> <p><u>1. Liderazgo Pedagógico</u> <u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstica las características del entorno institucional, familiar y social. • Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión. • Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones. • Genera un clima escolar basado en el respeto, colaboración y comunicación permanente. • Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos. • Promueve la participación organizada de los estudiantes y otras instancias de la comunidad. • Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales. • Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión. • Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua. <p><u>2. Orientación de los Procesos Pedagógicos</u> <u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes. • Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas. • Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a las innovaciones e investigaciones pedagógicas. • Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular. • Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo. • Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos. • Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes <p><u>3. Uso Racional de los Recursos</u> <u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y el material educativo disponible.

			<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes. • Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros. • Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo. • Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa. <p>VARIABLE Y: CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO</p> <p>DIMENSIONES</p> <p>1. Cumplimiento de Objetivos y metas</p> <p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avance del profesor. • Motivación en el estudio. • Clases dadas por los profesores. • El logro de los aprendizajes por el profesor. • Aprovechamiento de las horas efectivas en clases. • Imagen y prestigio del CEBA. • Participación del CEBA en actividades. • El profesor y la estimulación en el aprendizaje • Entrega de materiales educativos por el Ministerio de Educación. <p>2. Estándares de calidad de aprendizaje</p> <p><u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de la tecnología de la información. • Materiales de enseñanza. • Orden y limpieza en los ambientes del CEBA. • Estado de los servicios higiénicos. • Realidad de la educación que se recibe. • Reconocimiento del CEBA en la localidad. • La supervisión de las aulas en hora de clase por parte del director. <p>3. Eficiencia</p> <p><u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de evaluaciones para verificar el aprendizaje. • Trato del personal administrativo. • Atención del personal administrativo. • Ambiente de trabajo entre el director, profesores y personal administrativo. • Atención a los estudiantes por parte del director.
--	--	--	---

UNIVERSO, POBLACION Y MUESTRA	MÉTODO Y DISEÑO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	TRATAMIENTO DE DATOS
<p>a) UNIVERSO Está integrado por los profesores y estudiantes del cuarto grado del Ciclo Avanzado de los Centros Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima, que suman 603 personas (148 docentes y 455 estudiantes).</p> <p>b) POBLACIÓN La decisión para escoger la población fue en forma aleatoria y por criterio de la investigadora por la facilidad de acceso a las instituciones en donde se aplicó los instrumentos. Las Instituciones seleccionadas fueron Elvira García y García, Teresa González de Fanning, Miguel Grau y Rosa de Santa María. Entonces la población está integrada por todos los profesores y estudiantes del cuarto grado del Ciclo Avanzado de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos (CEBA) mencionados, con un total de 79 profesores y 209 estudiantes.</p> <p>c) MUESTRA. Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de Cochran's para obtener un muestreo aleatorio simple por afijación proporcional estratificada y luego se realizó la estratificación por proporción, tomada de los cuatro Centros de Educación Básica Alternativa seleccionados y se hizo de la siguiente manera: Calculo del tamaño de muestra</p> $n = \frac{NZ^2 pq}{(N-1)e^2 + Z^2 pq}$ <p>Entonces se aplicó el instrumento a 45 profesores y a 120 estudiantes del 4º año del Ciclo Avanzado como se muestra a continuación: CEBA Elvira García y García: 13 profesores; 32 estudiantes CEBA Teresa González de Fanning: 10 profesores; 24 estudiantes CEBA Miguel Grau 12 profesores: 34 estudiantes CEBA Rosa de Santa María 10 profesores: 30 estudiantes</p>	<p>a) MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN. Los métodos utilizados fueron la OBSERVACIÓN, INDUCTIVO, DEDUCTIVO, ANÁLISIS, SÍNTESIS y ESTADÍSTICO.</p> <p>b) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. El diseño de investigación al que se adecúa este tipo de investigación es el transversal descriptivo. Se esquematiza de la siguiente manera:</p> <p style="text-align: center;">  </p> <p>M= Grupo muestral O1= Observación de la variable 1 O2= Observación de la Variable 2</p>	<p>TÉCNICAS. Las técnicas para recolectar información fueron las fuentes primarias y secundarias.</p> <p>Fuentes Primarias: Aquí el investigador recogió la información en forma directa, es decir esta técnica, a través de su procedimiento nos suministró información adecuada y es la siguiente:</p> <p>Encuesta: Dirigida a los profesores y estudiantes de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03, para recabar información acerca de aspectos puntuales sobre el Desempeño Directivo y la Calidad del Servicio Educativo.</p> <p>Fuentes Secundarias: Las fuentes secundarias se utilizaron para obtener información teórica, para lo cual se tuvo que recurrir a las bibliotecas, internet y otros tipos de fuentes de información. Toda esta información se consiguió a través del uso de libros, revistas, diccionarios, enciclopedias. Información que se sintetizó a través de fichas textuales, bibliográficas, comentarios, resúmenes y hemerográficas. Obteniendo información fidedigna que nos trazó el camino para poder contrastar las hipótesis y el lograr los objetivos propuestos.</p> <p>INSTRUMENTOS: Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:</p> <p>La encuesta 01: dirigida a los profesores del CEBA y nos sirvió para indagar acerca del desempeño de los directivos en los Centros de Educación Básica Alternativa. Éste instrumento es una adecuación del Marco del Buen Desempeño Directivo, publicado por el Ministerio de Educación.</p> <p>La Encuesta 02: está dirigida a los estudiantes del CEBA (4º grado Ciclo Avanzado) y se aplicó con la finalidad de evaluar la calidad del servicio educativo que se brinda en los centros emblemáticos en estudio. Este instrumento es una elaboración propia del investigador.</p>	<p>1. Confiabilidad Se determinó mediante la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach. Según el mismo, los resultados fueron los siguientes: 0.839 (encuesta para profesores) y 0.803 (encuesta para estudiantes).</p> <p>2. Validación La validación de los instrumentos se ha realizado a través del juicio de expertos. Para ello, la Universidad cuenta con docentes de gran trayectoria y experiencia, quienes son los encargados de verificar si un instrumento cumple con los parámetros para poder ser aplicado en el desarrollo de la investigación. En nuestra investigación los evaluadores del instrumento fueron 04 doctores, quienes para evaluar los instrumentos cuentan con una ficha de validación, las mismas que cuentan con 10 aspectos a evaluar (claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y conveniencia) y con las categorías Deficiente (01-09), regular (10-12), Bueno (12-15), Muy Bueno (15-18), Excelente (18-20). Alcanzando el calificativo de Excelente por parte de todos los evaluadores y en los dos instrumentos.</p> <p>3. Procesamiento de Datos El Procesamiento de los datos, se ha realizado a través del Programa informático Excel. El mismo que nos ha permitido calcular las frecuencias y porcentajes de las encuestas aplicadas a los profesores y estudiantes de los Centros Educativos Emblemáticos de EBA. Resultados que se presentaron en tablas y sus respectivos gráficos. Seguidamente se procedió a realizar la discusión de los resultados y prueba de las hipótesis. Finalmente se plantearon las conclusiones y recomendaciones.</p>

2. Instrumentos de recolección de datos.



INSTRUMENTO 01

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS: DIRIGIDO A LOS PROFESORES

Con el presente instrumento queremos conocer su opinión sobre el desempeño Directivo, para lo cual se presenta a continuación algunos aspectos, solicitándole su apreciación en cuanto al desarrollo de dichas situaciones durante la gestión del director de su centro educativo.

INSTRUCCIONES

Por favor, lea detenidamente cada aspecto a evaluar y coloque una x en la casilla correspondiente a la opción seleccionada. Las respuestas están ponderadas de la siguiente manera: a. **Siempre**, b. **Muchas veces**, c. **Algunas Veces**, d. **Rara vez**, e. **Nunca**.

Desempeño Directivo

1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

3. Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

6. Promueve la participación organizada de los estudiantes, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

7. Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

8. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces

- c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca
9. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.
- a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca
10. Gestiona oportunidades de formación continua para los profesores, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.
- a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca
11. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los profesores, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
- a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca
12. Estimula las iniciativas de los profesores relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.
- a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca
13. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.
- a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

14. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
15. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
16. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
17. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
18. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca

19. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.
- a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca
20. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.
- a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca
21. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.
- a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

Muchas gracias

Instrumento 02

INSTRUMENTO PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO

Este instrumento es anónimo, agradecemos tu colaboración a través de una respuesta sincera.

Instrucciones:

Responde marcando con un aspa (X) en aquella columna que exprese mejor tu opinión.

1. ¿El profesor solo se preocupa por avanzar los temas de su área sin importarle las ideas y opiniones de los estudiantes?
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

2. ¿Te sientes motivado para el estudio?
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

3. ¿Consideras que las clases dadas por los profesores son importantes y aplicables en tu vida cotidiana?
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

4. ¿Consideras que el profesor se preocupa por el logro de tus aprendizajes?
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces

- d. Rara vez
 - e. Nunca
5. ¿Los profesores de tu CEBA aprovechan al máximo las horas efectivas de clase?
- a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca
6. Consideras que tu CEBA tiene una buena imagen y prestigio en la comunidad?
- a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca
7. ¿Tu CEBA participa en actividades externas como: expoferias, concursos, campeonatos deportivos, etc.)
- a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca
8. ¿El profesor estimula tu curiosidad e interés por aprender?
- a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca
9. ¿El Ministerio de Educación hace entrega oportuna de materiales educativos a tu CEBA (textos y otros para el desarrollo de las clases)?
- a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

10. ¿Los profesores utilizan las tecnologías de la información (computadora, internet, multimedia) en el desarrollo de sus clases?
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
11. ¿En tu CEBA cuentan con todos los materiales de enseñanza (pizarras, carpetas, tizas, plumones, laboratorios, reactivos, etc.)?
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
12. ¿Los diferentes ambientes y aulas de tu CEBA están ordenados y limpios?
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
13. ¿Los servicios higiénicos de tu CEBA se encuentran en buen estado?
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
14. ¿La educación que recibes en tu CEBA es buena?
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
15. ¿En las actividades donde participa tu CEBA, ha recibido alguna felicitación o reconocimiento de la comunidad?
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca

16. ¿El Director de tu CEBA supervisa (visita) tu aula en hora de clase?
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
17. ¿En el CEBA se efectúan evaluaciones periódicas para verificar tu aprendizaje?
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
18. ¿Recibes buen trato del personal administrativo que trabaja en tu CEBA?
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
19. ¿Recibes atención oportuna en tus requerimientos (solicitudes) por parte del personal administrativo de tu CEBA?
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
20. ¿Existe un buen ambiente de trabajo entre el Director, Profesores y Personal Administrativo (Clima Institucional) en tu CEBA?
- Siempre
 - Muchas veces
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
21. ¿El Director de tu CEBA atiende y escucha a los estudiantes?
- Siempre
 - Muchas veces

- c. Algunas veces
- d. Rara vez
- e. Nunca

Muchas gracias

3. Procedimiento para cálculo de confiabilidad

Estadísticos descriptivos para Instrumento 1

	N	Varianza
1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje	20	2.618
2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje	20	2.155
3. Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje	20	.958
4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes	20	2.253
5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación	20	1.305
6. Promueve la participación organizada de los estudiantes, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural	20	1.726
7. Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes	20	1.671

8. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa	20	.239
9. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje	20	2.568
10. Gestiona oportunidades de formación continua para los profesores, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje	20	1.516
11. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los profesores, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar	20	1.818
12. Estimula las iniciativas de los profesores relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización	20	1.474
13. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional	20	.976
14. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella	20	1.421

15. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes	20	1.905
16. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora	20	1.292
17. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes	20	.358
18. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes	20	.682
19. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados	20	1.082
20. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa	20	1.368
21. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro	20	2.800

de los objetivos institucionales		
Sumatoria de la varianza de cada item (Vi)		32.187
Varianza del total (Vt)	20	159.945
N válido (por lista)	20	

Estadísticas del total de elementos para instrumento 1

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje	56,70	141,800	,403	,833
2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje	57,40	139,621	,524	,826

3. Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje	57,15	155,292	,151	,841
4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes	56,85	141,924	,441	,831
5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación	56,85	154,661	,140	,842

6. Promueve la participación organizada de los estudiantes, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural	57,05	138,997	,620	,822
7. Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes	57,70	138,853	,637	,821
8. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa	56,30	161,168	-,118	,844
9. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje	56,85	138,661	,496	,828

10. Gestiona oportunidades de formación continua para los profesores, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje	57,85	144,555	,469	,829
11. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los profesores, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar	57,80	143,747	,445	,830
12. Estimula las iniciativas de los profesores relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización	56,45	139,208	,672	,820

13. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional	58,80	148,905	,417	,832
14. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella	56,95	153,524	,169	,842
15. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes	57,15	139,503	,569	,824

16. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora	58,30	155,063	,127	,843
17. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes	59,05	151,208	,570	,831
18. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes	58,90	149,358	,491	,831

19. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados	58,80	146,274	,500	,829
20. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa	58,45	145,103	,478	,829
21. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales	57,65	143,713	,335	,837

Estadísticos descriptivos para instrumento 2

	N	Varianza
1. ¿El profesor solo se preocupa por avanzar los temas de su área sin importarle las ideas y opiniones de los estudiantes?	20	2.261
2. ¿Te sientes motivado para el estudio?	20	2.568
3. ¿Consideras que las clases dadas por los profesores son importantes y aplicables en tu vida cotidiana?	20	2.682
4. ¿Consideras que el profesor se preocupa por el logro de tus aprendizajes?	20	2.042
5. ¿Los profesores de tu CEBA aprovechan al máximo las horas efectivas de clase?	20	1.368
6. ¿Consideras que tu CEBA tiene una buena imagen y prestigio en la comunidad?	20	2.555
7. ¿Tu CEBA participa en actividades externas como: expoferias, concursos, etc.)	20	1.839
8. ¿El profesor estimula tu curiosidad e interés por aprender?	20	1.726
9. ¿El Ministerio de Educación hace entrega oportuna de materiales educativos a tu CEBA (textos y otros para el desarrollo de las clases)?	20	1.263
10. ¿Los profesores utilizan las tecnologías de la información (computadora, internet, multimedia) en el desarrollo de sus clases?	20	2.484
11. ¿En tu CEBA cuentan con todos los materiales de enseñanza (pizarras, carpetas, tizas, plumones, laboratorios, reactivos, etc.)?	20	2.345
12. ¿Los diferentes ambientes y aulas de tu CEBA están ordenados y limpios?	20	2.197

13. ¿Los baños de tu CEBA se encuentran en buen estado?	20	1.147
14. ¿La educación que recibes en tu CEBA es buena?	20	2.197
15. ¿En las actividades donde participa tu CEBA, ha recibido alguna felicitación o reconocimiento de la comunidad?	20	2.197
16. ¿El Director de tu CEBA supervisa (visita) tus aulas en hora de clase?	20	2.766
17. ¿En el CEBA se efectúan evaluaciones periódicas para verificar tu aprendizaje?	20	2.095
18. ¿Recibes buen trato del personal administrativo que trabaja en tu CEBA?	20	1.147
19. ¿Recibes atención oportuna en tus requerimientos (solicitudes) por parte del personal administrativo de tu CEBA?	20	.958
20. ¿Existe un buen ambiente de trabajo entre el Director, Profesores y Personal Administrativo (Clima Institucional) en tu CEBA?	20	2.253
21. ¿El Director de tu CEBA atiende y escucha a los estudiantes?	20	1.305
Sumatoria de la varianza de cada item (Vi)		41.397
Varianza del total (Vt)	20	175.945
N válido (por lista)	20	

Estadísticas de total de elemento para instrumento 2

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿El profesor solo se preocupa por avanzar los temas de su área sin importarle las ideas y opiniones de los estudiantes?	59,50	152,789	,562	,783
2. ¿Te sientes motivado para el estudio?	59,65	146,766	,685	,774
3. ¿Consideras que las clases dadas por los profesores son importantes y aplicables en tu vida cotidiana?	60,50	160,158	,316	,798
4. ¿Consideras que el profesor se preocupa por el logro de tus aprendizajes?	59,65	150,555	,666	,777
5. ¿Los profesores de tu CEBA aprovechan al máximo las horas efectivas de clase?	60,05	170,787	,124	,806

6. ¿Consideras que tu CEBA tiene una buena imagen y prestigio en la comunidad?	60,40	152,358	,533	,784
7. ¿Tu CEBA participa en actividades externas como: expoferias, concursos, etc.)	60,00	164,211	,285	,799
8. ¿El profesor estimula tu curiosidad e interés por aprender?	60,65	165,397	,261	,800
9. ¿El Ministerio de Educación hace entrega oportuna de materiales educativos a tu CEBA (textos y otros para el desarrollo de las clases)?	61,05	157,839	,596	,785
10. ¿Los profesores utilizan las tecnologías de la información (computadora, internet, multimedia) en el desarrollo de sus clases?	59,85	149,292	,627	,778

11. ¿En tu CEBA cuentan con todos los materiales de enseñanza (pizarras, carpetas, tizas, plumones, laboratorios, reactivos, etc.)?	59,90	159,779	,357	,795
12. ¿Los diferentes ambientes y aulas de tu CEBA están ordenados y limpios?	59,30	149,063	,682	,776
13. ¿Los baños de tu CEBA se encuentran en buen estado?	60,95	172,576	,079	,807
14. ¿La educación que recibes en tu CEBA es buena?	60,30	166,747	,183	,805
15. ¿En las actividades donde participa tu CEBA, ha recibido alguna felicitación o reconocimiento de la comunidad?	59,80	147,221	,737	,772
16. ¿El Director de tu CEBA supervisa (visita) tus aulas en hora de clase?	59,90	177,884	-,106	,824
17. ¿En el CEBA se efectúan evaluaciones periódicas para verificar tu aprendizaje?	59,95	154,997	,523	,786

18. ¿Recibes buen trato del personal administrativo que trabaja en tu CEBA?	60,95	172,576	,079	,807
19. ¿Recibes atención oportuna en tus requerimientos (solicitudes) por parte del personal administrativo de tu CEBA?	59,75	173,776	,047	,808
20. ¿Existe un buen ambiente de trabajo entre el Director, Profesores y Personal Administrativo (Clima Institucional) en tu CEBA?	59,45	165,313	,217	,803
21. ¿El Director de tu CEBA atiende y escucha a los estudiantes?	59,45	174,261	,013	,810

4. Instrumentos de validación

La validación de los instrumentos se realizó a través del juicio de expertos, tal como se detalla a continuación: