



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

TESIS

**GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
INTEGRADA N° 0614 “EL PARAÍSO PICOTA” EN LA REGIÓN SAN
MARTIN, AÑO 2016**

Presentado por:

Mg. Juan Wilmer CHIRINOS GASTELÚ

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

LIMA – PERÚ

2018



VICERECTORADO ACADÉMICO

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
INTEGRADA N° 0614 “EL PARAÍSO PICOTA” EN LA REGIÓN SAN
MARTIN, AÑO 2016

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN EDUCATIVA

ASESOR
Dr. Ysaias TOMAYO AUCAHUASI



VICERECTORADO ACADÉMICO

ESCUELA DE POSGRADO

GENERALIDADES:

Título:

Gestión pedagógica del director y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Integrada N° 0614 “El Paraíso Picota” en la región San Martín, año - 2016

Autor:

Mg. Juan Wilmer CHIRINOS GASTELÚ

Asesor:

Dr. Tamayo Aucahuasi, Ysaias

Tipo de investigación:

Básica

Enfoque de la investigación:

Cuantitativo

Línea de investigación:

Gestión educativa

Localidad:

Lima

Duración de la investigación:

Enero – diciembre 2016

Dedicatoria

*A mi esposa por ser mi apoyo
permanente en los momentos
difíciles de la vida.*

Agradecimiento

*A los compañeros del
Doctorado, con quienes se
consolidó la amistad*

Reconocimiento

A los docentes del Doctorado,
quienes se esforzaron en
trasmitir sus conocimientos.

ÍNDICE

	Pág.
CARATULA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RECONOCIMIENTO	IV
ÍNDICE	V
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I: Planteamiento Metodológico	11
1.1. Descripción de la realidad Problemática	11
1.2. Delimitación de la investigación	15
1.2.1 Delimitación espacial	15
1.2.2 Delimitación temporal	15
1.2.3 Delimitación social	15
1.2.4 Delimitación Conceptual	15
1.3 Problema de la investigación	16
1.3.1 Problema principal	16
1.3.2 Problema secundario	16
1.4. Objetivos de la investigación	16
1.4.1 Objetivo general	16
1.4.2 Objetivos específicos	16
1.5. Hipótesis y variables de la investigación	17
1.5.1 Hipótesis General	17
1.5.2 Hipótesis Secundarios	17
1.5.3 Variables (Definición Conceptual y Operacional)	18
1.6 Método y diseño de la investigación	18
1.6.1 Tipo y nivel de la investigación	18
a) Tipo de investigación	19
b) Nivel de la investigación	19

1.6.2	método y diseño de la población	19
	a) Método de la investigación	19
	b) Diseño de la investigación	20
1.6.3	Población y muestra de la investigación	20
	a) Población	20
	b) Muestra de la investigación	20
1.6.4	Técnicas e instrumentos de la investigación	21
	a) Técnicas	21
	b) Instrumentos	22
1.6.5	Justificación e importancia de la investigación	22
	a) Justificación	23
	b) Importancia	23
	c) Limitaciones	23
CAPÍTULO II: MARCO FILOSÓFICO		24
2.1	Fundación Ontológica	24
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO		25
3.1	Antecedentes de la Investigación	25
3.2	Bases teóricas	33
	3.2.1 Gestión Pedagógica del Director	61
	3.2.2 Desempeño Laboral Docente	62
3.3	Definición de términos básicos	00
CAPÍTULO IV: Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados		80
4.1	Análisis de Tablas y Gráficos	81
4.2	Discusión de Resultados	85
CONCLUSIONES		93
RECOMENDACIONES		94
FUENTES DE INFORMACIÓN		95
ANEXOS		101
1.	Matriz de consistencia	102
2.	Encuesta.	104
3.	Validación del Instrumento de Investigación Juicio de Expertos	106

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue determinar la relación que existe entre la Gestión pedagógica del director con el desempeño laboral docente en la Institución Educativa Integrada N° 0614 El Paraíso – Picota Región San Martín. El diseño de investigación es no experimental, transversal, correlacional. La muestra fue 51 docentes de los tres niveles educativos. Los datos se recolectaron mediante un cuestionario y se empleó Chi Cuadrada para la prueba de hipótesis. Los resultados indican que existe relación significativa entre Gestión Pedagógica del Director y el Desempeño Laboral Docente; ya que existe una relación significativa entre las variables, esto se debe a que la significancia bilateral (0.000), es menor a nuestro error del 5% (0.05), en tanto a mayor gestión pedagógica del director, mayor desempeño de los docentes. La investigación concluye que la Gestión pedagógica del director se relaciona significativamente con el desempeño laboral docente de la institución educativa Integrada N° 0614 El Paraíso – Picota Región San Martín, con un 95% de confianza, lo que indica que si el director conduce de manera participativa y con liderazgo, esto repercute en el desempeño laboral de los docentes evidenciando la planificación del trabajo pedagógico, la gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje y sus responsabilidades profesionales.

Palabras clave: Gestión Pedagógica del Director, Desempeño laboral docente.

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the relationship between the pedagogical management of the director and the teaching performance in the Integrated Educational Institution No. 0614 El Paraíso - Picota San Martín Region. The research design is non-experimental, transversal, stratified. The sample was 51 teachers from the three educational levels. The data was collected through a questionnaire and Chi Square was used for the hypothesis test. The results indicate that there is a significant relationship between Pedagogical Management of the Director and Teaching Performance; since there is a significant relationship between the variables, this is due to the fact that the bilateral significance (0.000) is lower than our error of 5% (0.05), while the higher pedagogical management of the director, higher performance of teachers. The research concludes that the pedagogical management of the director is significantly related to the teaching performance of the integrated educational institution No. 0614 El Paraíso - Picota San Martín Region, with 95% confidence, which indicates that if the director leads in a participatory manner and with leadership, this has an impact on the performance of teachers, evidencing the planning of pedagogical work, the management of teaching-learning processes and their professional responsibilities.

Keywords: Pedagogical Management of the Director, Teaching performance.

INTRODUCCIÓN

La Dirección Escolar es determinante para una gestión pedagógica efectiva, entendida esta como la que logra y es garante que los estudiantes aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida, esta debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial.

En ese contexto, el Director de una Institución Educativa, debe estar consciente de la autoridad que le ha sido delegada por el Ministerio de Educación y de la responsabilidad de generar resultados, por los cuales, como gestor pedagógico debe rendir cuentas. En otras palabras, la dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, y con la generación de condiciones enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El presente trabajo de investigación está dividido en 3 capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento Metodológico; delimitación de la investigación, problemas de investigación, objetivos de la investigación, hipótesis y variables, metodología de la investigación justificación en importancia de la investigación.

Capítulo II: Marco filosófico.

Capítulo III: Marco teórico, antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos.

Capítulo IV: Presentación, análisis e interpretación de resultados.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 Descripción de la realidad problemática

En México, durante el período 1994 – 2011, que comprende tres programas sectoriales de educación pública, las políticas de formación para la gestión de directivos de centros escolares (jefes de enseñanza, inspectores, supervisores, asesores técnico pedagógicos, directores y subdirectores de escuelas) han adquirido una creciente importancia como puede observarse en el establecimiento del programa escuelas de calidad, acompañado por la creación de un dependencia superior denominada Dirección General para el Desarrollo de la Gestión e Innovación en la Subsecretaría de Educación Básica.

La educación ha cambiado significativamente, dentro de las aulas y fuera de ellas. Es aquí donde los cambios y las políticas educativas se concretan. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo rápido, requieren de estrategias, de líderes que piensen en sobresalir y que sean capaces de guiar a las comunidades educativas hacia dicha meta. Son los directores de las instituciones educativas quienes deben dirigen y guiar este tipo de proceso.

El trabajo educativo es esencial alrededor del cual se mueve un sinnúmero de variables, que de uno u otro modo, son un reflejo del sistema educativo nacional.

Por esta razón, el desempeño docente, representa un factor fundamental en el entendimiento y comprensión de la labor educativa de una determinada comunidad o institución. De acuerdo al Ministerio de Educación según la propuesta a la Nueva Docencia en el Perú del 2003 señala que la docencia es una profesión que ha sufrido un gran deterioro debido a que cada gobierno a través de las políticas educativas que implanta, busca obtener resultados efectistas sin tener en cuenta un enfoque y estrategia consistente a largo plazo que guíe el trabajo docente como profesión y que realmente busque como logro fundamental la mejora de la calidad en el sistema educativo. Adhiriéndose a ello una práctica docente que generalmente se ve enfrentada a múltiples obstáculos, cuando se pretende mensurar su eficacia, sus características o sus bondades, buscando a través de la evaluación clasificar y rotular a los docentes, lo que no contribuye a mejorar el trabajo pedagógico del mismo.

Así Rueda y Landesmann (1999) siguiendo a Barber y Klein añade que esto sucede porque la evaluación no está en función de una retroalimentación cuyo fin es desarrollar procesos de mejoramiento en el desempeño del docente a través de un carácter formativo y no solo sumativo. Sin embargo, afortunadamente en el año 2007 , se aprobó el Proyecto Educativo Nacional al 2021 que cuenta con 6 objetivos, estrategias, políticas, metas, indicadores que permiten identificar y tomar decisiones correctas para iniciar el cambio a gran escala que la educación peruana necesita; sin olvidar que el Ministerio de Educación asume a la educación como política de Estado, el cual busca revalorar al maestro garantizando su adecuada formación profesional, actualización pedagógica permanente y salario justo y digno.

Entonces se puede decir que existe actualmente interés de los gobiernos, por mejorar la labor educativa y en consecuencia elevar el rendimiento académico de los estudiantes de la educación básica regular de todo el país. Asimismo, hay que recordar que muchos esfuerzos se han centrado en programas periódicos de capacitación docente que han ido de la mano con diferentes evaluaciones que fueron aplicados con mayor intensidad durante el gobierno 2006-2011 por el Ministerio de Educación del Perú.

La UNESCO (2011) en el Perú, ha creado un manual, que responde a las necesidades sustanciales, esto ha sido hecho con la ayuda de la asociación de empresarios por la educación y la unidad de capacitación en gestión (UCG) del Ministerio de Educación.

Durante los últimos 50 años, los países han cambiado en todos los siguientes aspectos; económica, social, política, científica y tecnológica. Este avance en el siglo XXI es con mayor velocidad. Se generó innumerables problemas sociales que afectaron a la educación. La UNESCO propone y promueve la ejecución de reformas educativas con la finalidad de la mejora de la calidad educativa, para elevar el nivel de vida de la humanidad (Huatuco, 2012)

A decir de Pozner (2003, p.5), “si bien se relaciona gestión con un cambio en el concepto mismo de las instituciones, no existe un acuerdo aún sobre su pertinencia y utilidad, se le relaciona con el mundo de las empresas productivas, se le desvaloriza, se le teme. Los planteles comienzan a organizarse alrededor de proyectos con diferentes denominaciones: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto de Centro, Proyecto Pedagógico Institucional, etc.”.

Huatuco (2012) en su tesis dice que la gestión de las instituciones educativas contribuye a administrar la educación y exige tener capacidad, mayor profesionalismo y liderazgo en el uso de los instrumentos de gestión para la calidad educativa. El liderazgo, hoy en día, es un tema que sigue en el

tapete de las decisiones de cualquier grupo de humanos que busca el bienestar colectivo.

En el Perú, se aprecia que la política educativa está regida por un marco de proceso de descentralización y fortalecimiento de la autonomía de las Instituciones Educativas que tienen como objetivo brindar un servicio de calidad, para ello promueve capacitaciones para directivos que parecen no lograr las metas planteadas, ya que se *denota baja capacidad de gestión*, falta de conocimiento del cargo y por consecuencia resultados poco alentadores (Huatuco, 2012).

De igual manera en la provincia de Alto amazonas también se ha comprometido y ha centrado sus esfuerzos en alcanzar ambiciosos niveles de logros educativos que lo pongan a la vanguardia de la educación en el país, desarrollando un sistema educativo a través de competencias, cuyas metas están proyectadas al 2023 en el Proyecto Educativo Regional (2011) donde uno de sus lineamientos de política es “Implementar estrategias para el mejoramiento continuo del desempeño profesional de los docentes.

En la institución educativa integrada N° 0614 El Paraíso Picota se observó que en materia de gestión pedagógica del director no es óptima; su función se limita a ser mero observador de los docentes si llegan temprano a clases, quitándoles el trabajo a los auxiliares con respecto a los docentes, estos forman grupos antagónicos entre sus miembros, lo que limita a tener una calidad considerable en la educación

La forma o sistema en la que se aplica la gestión educativa, no se comunica a la comunidad, creando un desconcierto por falta de información referente al proceso educativo. El material de trabajo que se desarrolla se determina en fechas establecidas, quedando así para realizarse el resto del año, esto dificulta la supervisión adecuada.

De esta forma, los docentes o educadores no asisten en su totalidad a los talleres que se organizan para capacitación dificultando la toma total de decisiones. Otro problema que se detectó es que existen diferencias entre directivo y docentes en cuanto a su labor pedagógica; por parte del director no hay estímulos hacia los docentes que destacan por su desempeño en el aula y la escasa gestión para cubrir las diversas necesidades de la institución educativa.

Ante la situación problemática descrita de la Institución Educativa en mención, por la carencia de relación entre la gestión pedagógica del director con el desempeño de los docentes, afectando directamente el servicio que se brinda a la comunidad educativa en general.

1.2 Delimitación de la investigación

1.2.1 Delimitación espacial

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Institución Educativa Integrada N° 0614 El Paraíso Picota, de la Región San Martín.

1.2.2 Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación se desarrolló en base a la información disponible que se recabó durante los meses de enero a diciembre del año 2016.

1.2.3 Delimitación social

El grupo social objeto de estudio es el Director y los docentes de la institución educativa Integrada N°0614 “El Paraíso Picota”, con la finalidad de determinar la gestión del director y el desempeño laboral de los docentes.

1.2.4 Delimitación conceptual

Las variables de estudio son: la Gestión Pedagógica del Director que se enmarcó en la Ley N° 29062 de la Carrera Pública Magisterial y el Desempeño laboral del docente se desarrolló en función a la evaluación de los desempeños docentes del MINEDU.

1.3 Problemas de la investigación

1.3.1 Problema Principal

¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión Pedagógica del Director y el desempeño laboral docente de la institución Educativa Integrada N° 0614 “El Paraíso Picota” en la región de San Martín en el año 2016?

1.3.2 Problemas secundarios

- a. ¿Cómo se relaciona la Gestión Pedagógica del Director con interés educativo y la planificación del trabajo pedagógico del desempeño laboral docente en la institución educativa integrada N° 0614 “El Paraíso Picota” en la región de San Martín en el año 2016?
- b. ¿Qué relación existe entre la Gestión Pedagógica del Director con calidad educativa y la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje del desempeño laboral docente en la institución educativa integrada N° 0614 “El Paraíso Picota” en la región de San Martín en el año 2016?
- c. ¿Cómo se relaciona la Gestión Pedagógica del Director empleando metodología y estrategias con las responsabilidades profesionales del desempeño laboral docente en la institución educativa integrada N° 0614 “El Paraíso Picota” en la región de San Martín en el año 2016?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la Gestión Pedagógica del Director y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Integrada N° 0614 “El Paraíso Picota” en la Región San Martín, en el año 2016.

1.4.2 Objetivo específico

- a. Analizar si existe relación entre la Gestión Pedagógica del Director con interés educativo y la planificación del trabajo pedagógico del desempeño docente en la institución educativa integrada N° 0614 “El Paraíso Picota” en la región de San Martín en el año 2016.
- b. Verificar si la Gestión Pedagógica del Director con calidad educativa se relaciona con la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje del desempeño docente en la institución educativa integrada N° 0614 “El Paraíso Picota” en la región de San Martín en el año 2016.
- c. Establecer la relación entre la Gestión Pedagógica del Director empleando metodología y estrategias y las responsabilidades profesionales del desempeño docente en la institución educativa integrada N° 0614 “El Paraíso Picota” en la región de San Martín en el año 2016.

1.5 Hipótesis de la investigación

1.5.1 Hipótesis general

A mayor gestión pedagógica del Director mayor el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Integrada N° 0614 “El Paraíso Picota” en la Región San Martín, año 2016.

1.5.2 Hipótesis específica

- a. La Gestión Pedagógica del Director con interés educativo se relaciona con la planificación del trabajo pedagógico del desempeño docente en la institución educativa integrada N° 0614 “El Paraíso Picota” en la Región San Martín, año 2016.
- b. La Gestión Pedagógica del Director con calidad educativa se relaciona con la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje del desempeño docente en la institución educativa integrada N° 0614 “El Paraíso Picota” en la Región San Martín, año 2016.
- c. La Gestión Pedagógica del Director empleando metodología y estrategias se relaciona con las responsabilidades profesionales del desempeño docente en la institución educativa integrada N° 0614 “El Paraíso Picota” en la Región San Martín, año 2016.

1.5.3 Variables de la investigación

Variable (X): Gestión pedagógica del Director

Definición conceptual:

Según Sander (2002); es el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación, como práctica política y cultural

comprometida con la formación de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática. Citado por Venno (2002).

Definición operacional.

Son acciones observables que realizan los directivos en el ámbito pedagógico, donde se evidencia el acompañamiento y la gestión en cuando al desempeño laboral docente.

Variable 2: Desempeño laboral docente

Definición conceptual.

MINEDU (2012); Constituye un acuerdo técnico y social entre el estado, los docentes y la sociedad entorno en las competencia básicas y específicas que se esperan dominen las profesoras y profesores del país, en sus sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

OPERALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<p>Variable independiente (X)</p> <p>Gestión Pedagógica del Director</p>	<p>X₁: Interés educativo</p> <p>X₂: Calidad educativa</p> <p>X₃: Metodología y estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> -planificación -aprendizaje -docentes -motivación -participación -metas -análisis reflexivo -enseñanza -mejoras -logros -eficacia -decisión -instrumentos -supervisión -evaluación -dialogo -conflictos -oportunidad -estrategias -recursos 	01 al 20
<p>Variable dependiente (Y)</p> <p>Desempeño Laboral Docente</p>	<p>Y₁: Planificación en el trabajo Pedagógico</p> <p>Y₂: Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje</p> <p>Y₃: Responsabilidades profesionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> -habilidades -estilos y niveles -currículo -contenidos -silabo -proyectos -enfoque intercultural -Aula de clases -Convivencia -creatividad -materiales -lenguaje -vocabulario -gestión -respeto -buenas relaciones -documentos -puntualidad -funcionamiento -acompañamiento 	01 al 20

1.6 Metodología de la investigación

1.6.1 Tipo y Nivel de Investigación

a) Tipo de Investigación

La investigación presenta un enfoque cuantitativo. Hernández (2010), la investigación básica, “Busca el conocimiento puro a través de la recolección de datos, de forma que profundiza la investigación de los conocimientos ya existidos en la realidad”.

b) Nivel de Investigación

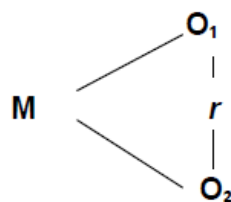
Hernández (2010) “La presente investigación es de tipo descriptivo-correlacional. Los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables de estudio, en un trabajo de investigación correlacional no hay causa y efecto”.

1.6.2 Método y diseño de Investigación

a) Método de investigación En el presente estudio se utilizó como método general el deductivo y como método específico el estadístico.

b) Diseño de la investigación: Es no experimental, transversal, correlacional.

Esquema:



Donde:

M = Muestra (docentes de secundaria)

O₁ = gestión pedagógica del director

O₂ = desempeño docente

r = Relación entre las variables de estudio

1.6.3 Población y muestra

- a) **Población:** La población del presente trabajo de investigación lo conformaron todos los docentes de inicial, primaria y secundaria haciendo un total de 51 docentes de la institución educativa integrada N° 0614 El Paraíso- Picota de la región San Martín.

Cuadro N° 01: Distribución de los docentes de la población de la Institución Educativa Integrada N° 0614 El Paraíso-Picota 2016.

Niveles	N° de Docentes
Inicial	12
Primaria	23
Secundaria	16
Total	51

Fuente: Archivo de la institución Educativa Integrada N° 0614 El Paraíso-Picota - 2016".

- b) **Muestra:** La muestra es censal ya que es la misma cantidad que la población, es decir, estuvo conformada por el mismo número de docentes. La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, T. Tamayo, M (1997), afirma que la muestra " es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico" (p.38).

Por tener una población relativamente pequeña, la muestra lo conformaron los 51 docentes de los tres niveles educativos de Educación Básica Regular; para ello se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia del autor.

1.6.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

a) Técnicas:

Encuesta. Cómo técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación destinada a tener datos de la muestra, usando ítems en un instrumento a los que el sujeto da lectura y responde por escrito.

b) Instrumentos:

Cuestionario. Consistió en el planteamiento de preguntas con alternativas múltiples condicionadas como respuesta; centradas en la variable Gestión del director y desempeño docente, estos datos serán procesados estadísticamente para determinar la relación entre ambas variables de estudio.

1.6.5 Justificación, Importancia y limitaciones

a) Justificación: El presente estudio se justificó por los siguientes motivos. Permite extraer valiosas conclusiones acerca del modo de como los esfuerzos teóricos, lleva implícita una praxis, que determina una forma de entender y desarrollar el proceso educativo.

De este modo lo que se busca es distinguir espacios reales de desarrollo profesional de los docentes, de generación de culturas innovadoras en los centros de identificación, de buenas prácticas docentes para generar políticas educativas que contribuyan a su generalización.

b) Importancia:

Después de conocer las particularidades positivas y negativas del trabajo en el aula de los docentes y la gestión pedagógica del director

nos permitirá valorar la calidad personal, social y profesional del mismo, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas y actitudes que debe integrar el docente y al directivo respectivamente en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, dejando de lado los aspectos colaterales (aspecto administrativo) , que permitan plantear nuevas y futuras estrategias de mejoramiento y de análisis a partir de hechos concretos.

c) Limitaciones:

En cuanto a las limitaciones, hubo dificultad para que todos los docentes participen, pero mediante un taller de socialización comprendieron la importancia del presente estudio, por lo que la limitación fue superada para viabilizar la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO FILOSÓFICO

2.1 Fundamentación ontológica

El hombre desde que pobló la tierra dejando de ser cazador y recolector fue vislumbrando la necesidad de adquirir conocimientos diversos, inicialmente se transmitían las experiencias de padres a hijos. Posteriormente, las sociedades se agruparon de manera organizada y se diversificaron los trabajos en función a las necesidades de cada poblado o grupo social. Una de las especialidades que se formaron fueron las de docentes, que en realidad la realizaban las personas con mayor conocimiento o sabiduría y científicos.

En los pueblos antiguos más desarrollados como los griegos y romanos sabios como Platón y Sócrates, pudieron desarrollar el problema de forma práctica y filosófica. Según Platón “cualquier hombre es capaz de tener hijos, pero no cualquiera es capaz de educarlos”, le dio mucha importancia a dirigir de la mejor manera posible la educación de los más pequeños, llevándole a preocuparse por ellos desde su más tierna edad. Platón insiste en una educación igualitaria de ambos géneros. En primer lugar reflexiona sobre la educación recibida hasta los tres años. Al ser educada la persona es capaz de asimilar y aprender conocimientos. En el caso de los niños, la educación busca

fomentar el proceso de estructuración del pensamiento y de las formas de expresión.

Posteriormente a la caída del Imperio Romano, la educación era un privilegio que era dominado por la Iglesia, hasta que como consecuencia de la Revolución Francesa se cambió la óptica de la educación enfocándola hacia los más necesitados en concordancia a los principios rectores de la revolución.

El Latinoamérica, y siendo el Virreinato del Perú colonia de España, se mantenía las ideas de la época como que las mujeres no deberían saber leer pues eran solo atributo de los hombres. Hasta que la influencia libre pensante de la revolución francesa influyo en el hombre de esta parte del mundo y se fue cambiando sus ideas. Aunque no fue inmediato en los países que se independizaban y adoptaban sus nuevas constituciones incluían artículos referentes a los derechos de la educación para sus ciudadanos.

En la actualidad en el Perú la Constitución Política están establecidos los derechos a la educación de niños y niñas, como medios para obtener el logro de felicidad, permiten el desarrollo integral de estos futuros ciudadanos y se adquiere en las instituciones educativas iniciales en todo el territorio nacional.

En ese sentido, cabe formularse las siguientes preguntas:

¿El liderazgo directivo es vital para el desarrollo del fenómeno educativo en el siglo XXI?

¿Los maestros del siglo XXI son los artífices educativos para la formación de estudiantes líderes para el desarrollo de la sociedad?

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de la investigación

Para la elaboración del informe he consultado algunas tesis de investigación que me sirvieron de antecedentes que a continuación pasó a mencionar:

Ámbito Internacional

Sánchez (2009) en su tesis titulada *“Bases para el Diseño de un Modelo de Gestión en Instituciones de Educación Superior Estatales de Ciencias Económicas*. Universidad de Buenos Aires, llegó a las conclusiones siguientes:

Todas las instituciones tienen algún sistema de becas. En uno de los países, conjuntamente se ofrecen una serie de préstamos para el financiamiento de los estudios. Las relaciones con las empresas demandantes de profesionales que se están formando, varían como pasantías o cátedras propias. En uno de los países, en las universidades forman parte de su consejo superior, las organizaciones sindicales y empresariales. En cuatro de las instituciones los alumnos participan de la evaluación de los docentes mediante un sistema formal. Los departamentos realizan la evaluación de los integrantes de los mismos.

Perfeccionamiento docente. Salvo un caso en que hay un curso de idioma extranjero, no hay programas internos de capacitación ni para los docentes ni para el resto del personal. Los profesores deben obtener su capacitación a través de los cursos de posgrado. Una facultad cuenta con un laboratorio creado en el 2002 Laboratorio de aprendizaje y enseñanza. (LAE) cuya finalidad es el desarrollo, transmisión, aplicación evaluación y consolidación de experiencias y metodologías referidas a los cursos superiores en administración, contabilidad y economía.

Del Valle Medina (2012) En su tesis *“Modelo de gestión académica basado en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en institutos de educación superior”*. Universidad de Oriente. Llego a las conclusiones:

En definitiva, el profesor eficaz es aquel que demuestra poseer flexibilidad, adaptación, sensibilidad, con capacidad para dar respuestas a los problemas que se encuentra en el aula (profesionales y emocionales), empático, objetivo, que sea capaz de observar lo que está ocurriendo en el contexto instruccional, auténtico y sincero, no dominante, ni directivo, ni autoritario, que no intente influir directamente en la vida de su alumnos, capaz de no intervenir cuando no sea necesario ni se lo pidan, que intervenga para que el alumno participe y aprenda, con una actitud positiva, abierto al cambio y a la innovación, capaz de comunicarse y transmitir de forma eficaz y positiva, y por supuesto, tan implicado en su trabajo que posea una fuerte y profunda motivación intrínseca (placer de enseñar) que le haga acudir cada día a su trabajo con una sonrisa en los labios. Si se logran reunir todas o casi todas estas cualidades, la calidad de la enseñanza será mayor, y los aprendizajes que realicen nuestros alumnos también serán de mayor calidad.

Abundes (2012) en su tesis *“Los estímulos económicos, UNA estrategia de gestión para mejorar el Desempeño Docente y la Calidad de la Educación Pública en el Nivel Secundaria en México”* Instituto Politécnico Nacional.

Llegó a la conclusión de que las autoridades de educación necesitan proveer más incentivos para los maestros. Los programas implementados hasta el presente como Carrera Magisterial y el Programa de Estímulos a la Calidad Docente representan un avance en el reconocimiento de otros factores además de la antigüedad docente; aunque los beneficios no se extienden a todos, ya que desde su instrumentación se contemplan “candados” que dejan fuera todo el universo docente, inclusive existe la percepción de que se trata sólo para los elegidos del sistema.

García (2011) *Modelo Educativo Basado en Competencias: Importancia y Necesidad*. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 11, 1-24. Universidad de Costa Rica, San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica. Para lograr que el conocimiento ocupe el papel indicado se requiere la construcción de un nuevo modelo educativo que centre el currículo en el educando, particularmente en el desarrollo de sus competencias, de manera tal que se logre una convergencia entre lo individual y lo social en aspectos ligados a lo cognoscitivo, afectivo y psicológico, que potencien una capacidad adaptativa al entorno generado en los últimos años. Llegando a concluir que solo así se podrá estimular la creatividad y la innovación para enfrentar los retos planteados por dicho entorno, en este nuevo marco contextual, el papel del docente se debe redefinir, pasando de ser un transmisor de conocimientos a un gestor de aprendizajes.

Tobón (2007) *El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular*. Acción Pedagógica N° 16. pp14-28. Madrid, España. En el presente artículo se expone una síntesis de los desarrollos actuales del enfoque complejo de las competencias en educación, con especial énfasis en educación superior, de acuerdo con esto, concluye que las competencias son procesos complejos de desempeño ante problemas con idoneidad y compromiso ético, y se enmarcan en la formación integral, considerando una innovación en el diseño

curricular por competencias, como la organización de los estudios mediante ciclos propedéuticos que posibilitan que los estudiantes vayan estudiando por fases, al término de las cuales pueden optar por varias ofertas educativas y por la vinculación laboral.

Gonzales (2006); *Currículo Basada en Competencias: Una experiencia en educación universitaria*. Educación y Educadores, 9, pp.95-117.Colombia. A través de la presente investigación se evalúa la implementación de la reforma curricular de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de La Sabana, a través del análisis de diferentes variables en el área de Comunicación Pública. El trabajo se enmarca dentro del diseño conocido como investigación evaluativa, y el enfoque aplicado es el modelo de enfoque dominante, donde se privilegió el corte cualitativo y de tipo descriptivo.

Ámbito Nacional

Rojas (2013) En su tesis “*la gestión educativa y el desempeño docente de la institución educativa INNOVA SCHOOL, Sedes Chorrillos y Ate, 2013*”. Expresa que:

La primera: En la prueba realizada en la Hipótesis general, evidenciamos que no existe una relación significativa dentro de la gestión educativa y el desempeño docente de la institución educativa INNOVA SCHOOL, Sedes Chorrillos y Ate-2013.

Segunda: en el análisis estadístico realizado, la Hipótesis específica se demuestra que no existe relación directa y significativa dentro de la gestión pedagógica y el desempeño docente de la institución educativa INNOVA SCHOOL, Sede Chorrillos y Ate.

Tercera: de la segunda prueba de hipótesis específica obtenemos que no existe relación directa entre la gestión institucional y el desempeño de la institución educativa INNOVA SCHOOL, Sede Chorrillo y Ate-2013.

Quichca (2012) en su tesis de maestría *“Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010.”*

Llegó a la conclusión de Existe una relación significativa entre las dimensiones de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo - 2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho-Perú, puesto que existe una asociación significativa entre la Gestión Académica y el Desempeño Docente ($\chi^2= 63.80$; $p=0.00 < 0.05$) así como también existe una asociación significativa baja entre el Ambiente Físico y el Desempeño Docente ($\chi^2= 21.43$; $p=0.00 < 0.05$). La proporción de estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho, que califican como buena la Gestión Administrativa”, es 16.13% (al 95% I =< 9.66%; 22.60% >) el cual es muy bajo y con la evidencia muestral se concluye que no es buena, además el 45.97% de los estudiantes califican como regular la Gestión Administrativa.

La proporción de estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho, que califican como buena el Desempeño Docente”, es 19.35% (al 95% I =<12.40%; 26.30% >) el cual es muy bajo y con la evidencia muestral se concluye que no es buena además el 61.29 de los estudiantes califican como regular el Desempeño Docente.

Existe una relación significativa entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del

Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho Perú (Inercia: 79.1%; $\chi^2= 50.35$; $p=0.00 < 0.05$).

En cuanto a la calidad y cantidad de los equipos de cómputo, el acceso a internet y correo electrónico con los que cuenta el instituto (35.40%), la calidad y cantidad de los medios audiovisuales que se encuentran a disposición de los profesores (38.70%) y la cantidad de los laboratorios de enseñanza con los que cuenta el instituto (36.30%), la mayoría de los estudiantes lo califican como pésimo. Por otro lado en cuanto al respeto, la aceptación de ideas de los alumnos y la dignidad en el trato del docente con los demás, el 37.90% de los estudiantes lo califica como buena.

Vargas (2010) en su tesis de maestría “Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos” Pontificia Universidad Católica del Perú. Llegó a las conclusiones:

La Institución Educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que integra a los docentes y facilita el trabajo cooperativo en equipo. La política institucional y la estructura organizativa priorizan el trabajo cooperativo y la capacitación pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente. Los docentes de la institución educativa reconocen que el trabajo cooperativo promueve la colaboración, la comunicación, el liderazgo, el clima organizativo y la reciprocidad en la comunidad educativa. Los procesos de liderazgo, de comunicación, la solución de conflictos y la toma de decisiones en equipo, contribuyen a la construcción del clima organizativo–institucional positivo; el liderazgo participativo de las autoridades y de los coordinadores de grupo de trabajo docente motiva a los docentes a desarrollar las tareas con creatividad para realizar innovaciones. El liderazgo promueve el respeto entre los docentes y contribuye a la eficacia en el logro de los objetivos de la gestión pedagógica. La comunicación entre las autoridades y los grupos de trabajo docente propicia la interacción positiva con sentido de comunidad, apoyo

mutuo y colaboración. En el grupo de trabajo docente, se perciben las discrepancias y se trata de aplicar soluciones para la mejora.

El estilo de gestión pedagógica en la IE promueve la intervención activa y voluntaria de los miembros de los grupos de trabajo docente para el logro de los objetivos institucionales. Se comprende que aprender y enseñar son tareas colectivas de participación, por ello, la dirección promueve responsabilidades compartidas donde el apoyo es cooperativo. En su estilo de gestión, la directora se caracteriza por coordinar, animar y gestionar, con honestidad y exigencia. Además, se da una coordinación pedagógica real en la toma de decisiones a través de: cada grupo de trabajo docente, conformado por un coordinador y sus docentes de cada nivel educativo inicial, primaria y secundaria (por áreas) y del consejo directivo, quienes finalmente determinan las decisiones definitivas. El estilo de gestión de los coordinadores de Nivel Inicial, Primaria y Secundaria, se caracteriza por ser organizado, comunicativo y democrático.

Martínez (2013) *El Enfoque por competencias desde la perspectiva del desarrollo humano*, UNIFE. Perú. Las competencias se transfieren a diferentes situaciones de la vida y el desempeño profesional, concluye, que lo aprendido se va a transferir automáticamente a todas las situaciones en que actúa el aprendiz. Esto implica que lo aprendido se generaliza al comportamiento de forma natural, alimentando aquella concepción medieval que afirma, que quien sabe, sabe hacer y sabe ser.

Lovatón (2012) Tesis, *El Diagnóstico Situacional: Herramienta Indispensable en la Elaboración del Currículo Para la Formación Académico Profesional del Comunicador Social*. Lima – Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. manifiesta que las escuelas, constituyen sus correspondientes comisiones curriculares y se deja para que éstas se organicen con la participación del Comité Asesor que debe elaborar un plan de trabajo esperando que, con la convocatoria al pleno de docentes se pueda aprobar los lineamientos y el documento concluidos, ser elevado al Consejo de Facultad y se redacte la respectiva resolución de ejecución. La necesidad de empezar

con el diagnóstico situacional, se reajusta directamente el plan de estudios, trabajándose de buena fe, gracias a la imaginación de la Comisión o experiencias personales de sus integrantes. La investigación está centrada en el valor del diagnóstico situacional o evaluación diagnóstica como pieza fundamental en la elaboración del diseño curricular para la formación profesional del comunicador.

Palacios, Núñez, & Arnao (2011) *Formación universitaria basada en competencias. El Modelo Educativo USAT*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú., en su investigación manifiesta, que la implementación de un Modelo Educativo Universitario, fundamentado en el Modelo Formativo por Competencias, es un proceso lento que implica la modificación de estructuras a nivel institucional, las políticas de cambios, modifican en lo pedagógico, especialmente los planes curriculares, los métodos de enseñanza y el proceso de evaluación.

Arán (2011) Tesis, *Competencias y Enfoques de aprendizaje en el alumnado de las titulaciones de educación de la Universidad Mayor*. Temuco – Chile, en su referente trabajo de investigación el autor menciona, que la adopción por un estudiante de un enfoque u otro de aprendizaje, de alguna manera se moldea conforme al contexto formativo de cual conlleva propósitos de un modelo de aprendiz determinando, esto es, profundiza en el conocimiento, tiende a aumentar su autonomía y capacidad para aprender, asume más responsabilidad y comprensión del mismo con un contexto colaborativo entre sus iguales y con su profesorado.

Realizó un estudio descriptivo, transeccional con alcance correlacional, busca interrelacionar dos elementos: la forma y disposición en que los estudiantes se acercan al conocimiento, el contexto metodológico del cual participa, y que de alguna manera facilita u ofrece resistencia a ese acercamiento. Ello con el propósito de identificar los enfoques de aprendizaje que estudiantes universitarios adoptan cuando realizan sus tareas académicas, así como reconocer sus motivaciones y estrategias de aprendizaje, para diseñar acciones docentes que faciliten la adopción de enfoques profundos y autorregulados en su actividad de aprender.

Finalmente habiendo aplicado su cuestionario de Procesos de Estudio, identificó los enfoques de aprendizaje de estudiantes de las titulaciones de pedagogía de la Universidad Mayor – sede Temuco Chile, concluyo que adoptan el enfoque profundo por sobre el superficial, con intensidad baja, y que esta predisposición es independiente de su nivel de avance académico. Y aplicando el cuestionario de auto evaluación docente al profesorado de estas titulaciones observó una tendencia a emplear metodologías de enseñanza adscritas a saber, que al saber hacer o aprender a aprender en el marco de un currículo basado por competencias.

3.2 BASES TEORICAS

- **Gestión Pedagógica del director**

De acuerdo con Freeman (1994),

La Gestión Pedagógica es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa a aunar esfuerzos y voluntades en función de lograr que todos/as los/as estudiantes aprendan para la vida.

Desde esa perspectiva, la educación es entendida como un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanas como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos; estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores, puestos que son encargados de velar, porque la inversión que haga en educación un país, obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas. La tarea de mejorar la educación y de impulsar con fisonomía adecuada al siglo XXI, tiene un protagonista irremplazable y digno: el Director.

Todo esto implica que el director, para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen

con eficiencia y eficacia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

Por otro lado el director como gestor Pedagógico, debe estar consciente que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación del país. Los docentes tienen que ser considerados por su experiencia o por sus aspiraciones propias. Ella debe conllevar a los directores propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente armónico de progreso.

A tal efecto, la dirección escolar ha sido explicada como una labor de gestión, que atiende al desarrollo, al sistema educativo de dirección, fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos al cumplimiento de funciones educativas, pero en la gerencia educativa de la ciencia y la tecnología esta gestión incorpora la dirección, administración y coordinación del esfuerzo humano, con la finalidad de cumplir funciones y lograr los objetivos con la participación y el desarrollo potencial de los docentes con resultados óptimos para la organización.

Es así, como la gestión pedagógica en toda organización educativa constituye un factor de primordial importancia por cuanto los actos técnicos, docentes, administrativos que se desarrollan han de estar íntimamente relacionado con la acción gerencial de la organización, el azar, las situaciones casuales y la improvisación, son actos opuestos a la buena dirección; razón por la cual el director de estas instituciones debe cumplir la función de gesto, conductor y controlador de todas las actividades del

proceso educativo de la institución que administra, a fin de prevenir las eventualidades que influyan negativamente en el proceso. De lo expuesto, se puede decir que el director en el cumplimiento de sus roles, debe conocer y dirigir las dimensiones generales: planificación, organización, dirección y control.

Según Stoner (1996), menciona que la gestión pedagógica implica estrategias, metodología, calidad educativa e intereses educativos; esto permite que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos en algunos métodos, planología, y no en corazonadas. En este mismo orden las ideas de Gonzales (1995), expresa: la planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mayor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos.

Los referidos autores destacan la importancia de la planificación dentro de la administración, a través de ella se puede considerar, todas las herramientas fundamentales para lograr las metas y los objetivos de una organización con la inversión de menos tiempo y menos desgaste de los recursos humanos y materiales.

Su evidencia igualmente con una buena planificación se evita uno de los males enquistados en las organizaciones educativas, la improvisación, es decir hacer frente a la situación a medida que surjan los problemas. Desde esta perspectiva no se prevén las posibles situaciones anómalas que pudieran presentarles en un accionar de la organización o empresa en pos de sus objetivos o metas.

Otro de los procesos importantes de la administración constituye la organización, según Stoner (1996), "organizar constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros

de una organización, de tal manera, que pueda alcanzar las metas de la organización".

De acuerdo a lo expresado Koontz (1994), dice que: "El propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma, aunque la estructura debe definir las tareas a realizar. Los papeles asignados en esta forma, se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles" (Koontz 1994).

De lo acotado por los autores referidos, se deduce que el objetivo fundamental de la organización es la integración del recurso humano, la conformación de un verdadero equipo que ponga en funcionamiento de la mejor manera la estructura organizacional, para lograr este objetivo, es recomendable dividir esta organización en secciones o departamentos con el fin de lograr dinamizar la organización. A cada departamento se le asignara responsabilidades particulares que deberán ser cumplidas en el ejercicio de las funciones específicas. Entre estas secciones organizacionales, como es lógico, debe existir coordinación para asegurar que sus esfuerzos se conjuguen para lograr de manera general la eficiencia de la organización.

La gerencia, es otra de las funciones relevantes, dentro de una organización, a través de ella los directivos establecen el carácter de la organización.

Para Koontz (1994), "la dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan para la obtención de metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los efectos interpersonales de la administración" (Koontz 1994).

Por su parte Stoner (1996): “la dirección: implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección.”

Es notorio según lo expresado, que en esta etapa del proceso gerencial en donde los directores, establecen el carácter de la organización, pero de ello depende primordialmente de los valores y del estilo de dirigir al gerente, lo que necesariamente influye en la relación interpersonal dentro de la institución. En esta etapa el gerente debe convencer a los demás que se les una para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y organización.

Los directivos, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus subordinados a hacer sus mejores esfuerzos, así que los que cumplen roles gerenciales deben ser líderes eficaces, dado que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes consiguen medios para satisfacer necesidades y deseos.

Todas las etapas descritas anteriormente, se verían incompletas sin un riguroso proceso de control, el mismo consiste en vigilar la labor desarrollada en la unidad organizativa, teniendo como base los objetivos y normas establecidas en la fase de planeación. Al precisar sobre esta fase del proceso gerencial, Stoner (1996), expresa: “el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización, de hecho, lo conducen hacia las metas establecidas”.

De todas estas consideraciones, se deduce que el control es la culminación del proceso gerencial, pero que durante el desarrollo del proceso, se puede efectuar controles parciales para determinar alguna desviación en las acciones para el logro de las metas y hacer los ajustes necesarios.

En concordancia con lo sustentado, Stoner y Freeman (1994), consideran que se trata de un proceso para garantizar que las actividades realizadas se

ajusten a las planteadas, de acuerdo a esto, la fase de control comienza precisamente donde termina la planeación. En fin el control que se lleva a efecto a una organización, se utiliza para comparar el desempeño real de los trabajadores de la organización con los predeterminados y para tomar las medidas que garanticen que todos los recursos se utilicen de forma eficaz y eficiente.

Al llegar la etapa tal como lo sugiere Mockler citado por Stoner y Freeman (1994), es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos: 1) establecer estándares de desempeño; 2) medir los resultados presentes; 3) comparar estos resultados con las normas establecidas; y 4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente gracias a la función de control, puede mantener la organización por las vías más adecuadas, lográndose los objetivos de la organización.

Características del director como gerente educativo

La serie de funciones gerenciales descritas, exigen de parte del gerente condiciones y características básicas, González (1993), señala: poseer condiciones básicas de salud, física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencialmente capaz, de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo: capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; conscientemente el rol que desempeña como administrador de una organización; valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio; su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adoptados a un nuevo propósito, poniendo de evaluar acciones pasadas, presente y futuras tomando en consideración los recursos disponibles, las relaciones con otros grupos las formas establecidas y los objetivos planteados: como líder deberá fomentar críticas, reflexiones ser claro y

directo al comunicarse, brindar una comunicación abierta y con respeto al expresarse.

No siempre los gerentes asumen al pie de la letra estas condiciones básicas aquí entran en juego los diferentes puntos de vista, los valores y las creencias de las personas que ejercen los puestos gerenciales surgen así los estilos gerenciales.

La administración de las instituciones educativas, están fuertemente condicionadas por los estilos de comportamiento con que los gerentes orientan el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos gerenciales, depende como ya se expresó de los supuestos, creencias y los valores que los administradores tienen como relación al comportamiento humano dentro de la organización. Esas suposiciones moldean no solo la manera de conducir a las personas, sino la forma como se divide el trabajo, se emplea y se organizan las actividades.

Es así, como en atención a todas estas funciones o dimensiones del proceso gerencial, el gerente escoge un estilo para gerenciar la organización a su cargo. Estos estilos, Guedez (1995). Los sintetiza en cuatro (4): autocrático, burocrático, desidioso y el último estratégico. El estilo gerencial según el autor citado se enmarca que en la tesis el gerente todo lo sabe y todo lo puede.

En consecuencia su acción es totalizadora y omnipotente, pues tiene todas las respuestas posibles a todo tipo de problemas. El dispone, ordena todo conforme a su particular manera de entender las situaciones de la institución. No delega ni interactúa, ni reconoce ni forma parte de su personal; simplemente ordena y manda con prepotencia y autosuficiencia. El segundo estilo coincide con el gerente burocrático, el cual ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable y flexible, este es el clásico gerente, que para tomar una decisión, precisa toma las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles,

consulta a su jefe y, y finalmente espera la orden por escrito de sus superiores.

El tercer estilo de gerencia, se denomina desidioso y consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar, aquí se delegan los asuntos de forma discriminada y opera un táctico desentendimiento en las acciones de seguimiento.

La gerencia estratégica, el último estilo gerencial escrito por Guedez (1995), adopta una perspectiva totalmente distinta, ya que las acciones de dirección, persuasión, concentración y delegación se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada. Cada una de estas alternativas se adopta según las condiciones de la persona supervisada y se ajusta a circunstancias temporales prevalecientes.

De acuerdo con lo señalado, el gerente educativo puede adoptar alguno de los estilos gerenciales descritos, pero por encima de cualquier estilo, la gerencia debe convertirse en una acción transformacional, meritocrática, transaccional y creativa.

Transformacional: por cuanto el gerente debe ser agente transformador para favorecer el desarrollo de los demás, el éxito del gerente esta en influir en otros, consiguiendo ayuda para mejorar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos. Por ello el gerente debe asegurar que sus subordinados se forman y que asumen una madurez global que los acredite como sujetos de delegación y liberación.

Los méritos de la gerencia, supone la convivencia de conocer al personal y se retribuir los méritos que ellos conquisten, el gerente debe evaluar a sus supervisados y establecer una apreciación de acuerdo a criterios que reflejen el cumplimiento de responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución, y las relaciones con sus semejantes. a partir de este misión global se podrá definir opciones diferenciadas de

reconocimientos. Que se le correlacionen con merecimientos. Hay reconocen a los meritorios y estimular el mejoramiento de los menos eficientes.

La dimensión transaccional, remite aceptar que el hombre, el trabajador, el profesional tienen en la personalidad distintos componentes que armonizadamente conforman un equilibrio mental.

El gerente en consecuencia debe estar muy pendiente de esta situación, sobre todo si se toma en cuenta que el individuo debe relacionarse con otros en la organización, depende de la relación armoniosa de sus integrantes.

El director como líder pedagógico

En esta parte del estudio se manejan dos definiciones que han sido producto de mucha controversia a lo largo de su evolución. De esta manera han surgido expresiones y definiciones como las que se analizan seguidamente.

En atención a lo acotado, Rubio (1995) al referirse a las dos definiciones expresa: “una diferencia evidente es ser directo y ser líder no coinciden” esta afirmación se basa en el hecho que un educador es capaz de gerenciar un aula de clase o un laboratorio; controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño. Ser líder constituye un reto posterior pues las conductas, el temple de ánimo, y el estilo de líder es un poco más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

Por su parte, Pérez (1996) señala: “la dirección es un tipo especial de liderazgo en lo cual, lo principal es el logro de los objetivos de la organización” para efectos del estudio se asume que gerencia es diferente de liderazgo pero no se excluyen recíprocamente, no existe ninguna razón lógica que impida que una persona con los antecedentes y los conocimientos adecuados no pueda desenvolverse, bien en ambas situaciones. Incluso se

podría afirmar que ambos conceptos son complementarios y que a veces aparecen superpuestos.

Lo que sí está claro es que el director debe ser un líder. Es líder formar por cuanto debe ejercer funciones directas y supervisoras entre otras y ello se le confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa. Pero aparte del cumplimiento burocrático que establece la organización este debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso fundamental que tenga bajo su responsabilidad.

Al respecto Chiavenato (1989): “la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana en la consecución de uno o diversos objetivos” implica esta reflexión que el gerente educativo como líder de una institución y en su comunidad no debe conformarse, ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente, el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la que pertenece.

Se establece así la importancia de un director en una organización educativa puesto que es el ductor, el motor, el profesional, que haciendo uso de su conocimiento y su influencia ejerce funciones que proponen las metas institucionales. Muchas investigaciones han dedicado parte de acción al estudio de los comportamientos de los individuos con las organizaciones y el efecto de la conducta de quienes dirigen el funcionamiento de diferentes grupos de trabajo, uno de los aspectos que se ha considerado relevante estudiar, lo constituye sin duda alguna el tipo de liderazgo puesto en práctica para que la gerencia educativa sea efectiva.

Cada individuo en el desempeño de sus funciones gerenciales, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes lo que le da una característica muy particular en la forma de liderar, en razón de lo

expuesto, estudiosos de la acción gerencial han conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros.

Peña (1990), lo define como: “la persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo” esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas de un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida, por todos los miembros del grupo.

En este orden de ideas, Koontz, O’ Donel y otros (1985), señalan que “*el liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado y el éxito en las metas organizacionales*” se asume entonces que el líder debe ser una persona que genere con su trabajo un ejemplo; conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización.

De igual manera, Stoner (1996), expresa que “*se entiende por liderazgo gerencial el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas*” esta conceptualización involucra en primer término a otras personas, dada su voluntad de aceptar órdenes y sugerencias del líder, este es el proceso del liderazgo debe tener a quien compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones, de no ser así el liderazgo del gerente sería irrelevante. Por otra parte el liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo, esto no implica que los miembros del grupo no tengan poder, el cual pueden aplicar en distintas maneras.

Se refiere como al tercer aspecto en la definición, la capacidad para usar diferentes formas de poder influir en la conducta de los seguidores, de

diferentes maneras y finalmente la combinación de los tres primeros aspectos, reconoce que el liderazgo es cuestión de valores, esto implica que el líder debe ofrecer una imagen donde la característica fundamental sea el ejemplo, y la ética; esta se aprende de las personas que se admiran y respetan, es importante reforzar este sentido, los ideales siempre y cuando sean sinceros.

Así como los autores referidos, existe un gran número que deben ser tratados puesto que aportan rasgos esenciales que un líder debe poseer para realizar una labor efectiva en las organizaciones educativas. Spigman (1992), considera que *"la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización"*.

Los directores en un momento y en una situación dada, afloran alguna característica de alguno de los tres tipos tradicionales de liderazgo, por lo que es bien difícil caracterizar y etiquetar en un cien por ciento a un gerente dentro de un tipo puro de liderazgo. Sin embargo poseen ciertas inclinaciones que permiten su ubicación o tendencia.

En la época actual, donde el objetivo del gerente es mejorar las relaciones humanas, la productividad de la organización educativa, el liderazgo situacional ha pasado a ocupar un sitio importante, no todas las situaciones que ocurren dentro de un grupo son idénticas, ni tienen la misma naturaleza; en consecuencia los gerentes deben conocer en primer lugar la situación y luego tomar decisiones o actuar de acuerdo a una realidad que haga más efectivo el desempeño de sus subordinados, en este caso los docentes.

En atención a lo asumido, Koontz y Wreiguich (1994), dicen que en las teorías más recientes, se evidencia que los líderes eficaces diseñan un sistemas que toma en cuenta las expectativas de los subordinados, la

viabilidad de los motivos personales, entre otros factores, es decir, actúan como líderes situacionales.

De acuerdo a lo expresado, Ávila (1990), propone dos modelos que muy bien pueden ubicarse entre las teorías contingenciales de liderazgo. A consideración de estos investigadores no hay un solo estilo de liderazgo que sea el más efectivo.

Cada estilo puede ser efectivo bajo ciertas condiciones. Por lo tanto, sostienen que los líderes efectivos son aquellos que son capaces de adoptar diferentes estilos de liderazgo dependiendo de los requisitos de la realidad. Esto es lo que ellos llaman "liderazgo centrado en la realidad".

Ahora bien, para hablar de los Modelos I y II de Ávila se hace necesario aludir someramente, a los conceptos implícitos en ellos: la Teoría de Acción y Aprendizaje Organizacional.

La esencia del desempeño individual y del sistema social es la acción. La acción es el comportamiento cuyo significado es diseñado y construido por los actores para lograr las consecuencias pretendidas. Los individuos, y por su intermedio las organizaciones, logran la construcción de su realidad a través del uso de Teorías de Acción.

Las Teorías de Acción, de acuerdo a Ávila (1990), expresa, Son teorías de diseño y de ejecución de acción y se utiliza por extensión para explicar el comportamiento de las organizaciones. La Teoría de Acción se constituye en la base para explicar los procesos de cambio, especialmente con los cambios relacionados con los esfuerzos que el hombre realiza cuando se propone modificar una situación presente.

Según Soto (1993), "el fenómeno de no estar conscientes del origen de nuestras acciones es lo que Ávila, en sus análisis de la práctica profesional, conciben como la mayor fuente de continuos errores e ineffectividad en esa práctica". De acuerdo a estos autores, la práctica

profesional puede entenderse y mejorarse haciendo explícito el cuerpo de las reglas y principios que constituyen la teoría de acción del individuo.

La teoría de la acción se utiliza como constructor mental, constituido por un conjunto de valores a variables rectoras, normas, supuestos y estrategias de acción que orientan la conducta del individuo, en la teoría de acción se puede distinguir dos dimensiones: la teoría explicativa y la teoría del uso. La teoría es la del hombre puede comunicar cuando se le interroga sobre su comportamiento pasado sobre lo que haría en determinadas circunstancias. La teoría del uso por su parte, es la que un observador puede inferir del comportamiento real del sujeto, la teoría explicativa a menudo contrasta significativamente en la teoría en uso la cual debe ser directamente observada o inferida del comportamiento real, pero la teoría de acción de se limita al estudio individual, Ávila extienden la explicación de esta teoría del estudio del cambio organizacional.

En concordancia con lo expresado Soto en (1993), dice: las organizaciones tendrían también una teoría de acción para dar sentido a sus funciones y a su comportamiento, es decir, teorías “Explicativas” que dichas organizaciones anuncian al mundo y teorías “en uso” que podemos inferir mediante la observación directa del comportamiento, con base a esta teoría de acción, Soto propone una definición de aprendizaje organizacional.

No todos los aprendizajes tienen el mismo significado o la misma profundidad. Ávila sostiene que los cambios que se producen, pueden afectar la teoría de la acción individual o organizacional, en diferentes niveles. Ellos distinguen tres (3) niveles de aprendizaje: aprendizaje de corrido simple, aprendizaje de doble recorrido y deuterio aprendizaje.

El criterio de Soto (1993), “los aprendizajes pueden ser poco profundos y relevantes fáciles de lograr como sucede cuando el hombre o la organización, modifican sus estrategias de acción sin afectar sus valores

o variables gobernantes de su teoría de acción (Aprendizaje de recorrido simple), aunque podría ser de aprendizajes profundos, complejos, difíciles y hasta dolorosos, como ocurre cuando el hombre u organización se ven en la necesidad de modificar valores fundamentales de su teoría de acción (Aprendizaje de doble recorrido)”. El deuterio aprendizaje se refiere tanto a experiencias previas de recorrido simple como de doble recorrido.

Según Soto (1993) nos indica que: el aprendizaje organizacional es toda modificación teórica hecha por una organización que está integrada por varias personas que se esfuerzan por mejorar el ejercicio y para hacer cambios positivos en la misma organización.

Directo un gerente de la institución educativa

El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa.

Un director-gerente efectivo será aquel que:

Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.

Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.

Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.

Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales.

Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.

Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Organiza a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

El director gerente asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo:

Al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINEDU ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINEDU y a los acuerdos de su comunidad educativa.

Líder motivador y negociador

Guía, anima, motiva y media su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.

Gestor de recursos

Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, ONG, otros.

Organizador y planificador de acciones

Es el responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

Se convierte en el motor que impulsa la elaboración, revisión e implementación del PEI y PEA a través de la distribución de procesos, tareas y asignación de responsabilidades.

Evaluador

Reflexiona junto con sus maestros sobre el desarrollo de acciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.

Funciones de dirección y gestión pedagógica

Orientar y supervisar la aplicación de la política y normatividad educativa y nacional y regional, en materia de gestión pedagógica, en las instituciones y programas Educativos de su ámbito territorial.

Aplicar estrategias alternativas orientadas a mejorar la calidad de los servicios educativos que brindan las instituciones y programas educativos de su ámbito.

Desarrollar programas de prevención y atención integral, así como programas de bienestar social para los educandos de las instituciones y programas educativos en coordinación con los gobiernos municipales e instituciones públicas y privadas especializadas.

Promover y ejecutar en coordinación con las instituciones y programas educativos, estrategias efectivas de alfabetización acordes con las características socio culturales.

Apoyar y participar en programas y proyectos de investigación e innovación pedagógica y evaluar el impacto de los servicios educativos.

Asesorar, monitorear y supervisar las acciones de diversificación y desarrollo curricular en las instituciones y programas educativos a su cargo.

Realizar acciones de actualización y capacitación continua del personal directivo, docente y administrativo de las Instituciones y Programas Educativos.

Organizar y desarrollar programas en apoyo de la educación, la ciencia y la tecnología, la cultura, la recreación y el deporte, propiciando la participación de la comunidad.

Elaborar proyectos educativos para captar recursos de la cooperación técnica y financiera de la comunidad local, regional, nacional e internacional. Emitir opinión técnica en aspectos de su competencia.

Organización pedagógica

El director de un centro educativo tiene muchas cosas que hacer, y debe realizarlas en función del tiempo que realmente tiene disponible. De ahí la

necesidad de que elabore una planificación de su trabajo según actividades mensuales, semanales y diarias, que se deben derivar de su PEA.

El uso de una agenda de trabajo, donde lista las actividades diarias que debe hacer, le ayuda a priorizar lo importante y lo urgente. Debe preguntarse ¿cuáles son las actividades más importantes de este día? Las más importantes serán aquellas que favorecen que los estudiantes aprendan para la vida.

Delega responsabilidades

Delegar responsabilidades es una actividad inherente al cargo de dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas. Delegar implica dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión. La delegación de responsabilidades a otros miembros de la comunidad educativa favorece el trabajo en equipo y permite al director disponer de más tiempo para dedicarse a las tareas más importantes y sustantivas de la gestión escolar.

El director-gerente puede delegar tareas o procesos, por ejemplo, delega al equipo de gestión el seguimiento al mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura, o delega al subdirector la elaboración del informe de asistencia mensual del estudiantado.

Para delegar responsabilidades, el director-gerente debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Hacer una lista de actividades que se derivan de las responsabilidades de su cargo.
- b) Clasificarlas por procesos y tareas.
- c) Clasificar las tareas por la periodicidad con que ocurren: diarias, semanales, mensuales.
- d) Identificar las tareas o procesos que pueden ser delegados y a quien debe delegárselos, considerando conocimiento, experiencia y capacidad.

- e) Llamar a la(s) persona (s) o equipos explicándoles detalladamente la responsabilidad asignada, las razones del por qué ha(n) sido elegido(s), el resultado que se espera, el tiempo límite que tiene(n) para hacerlo, los recursos y apoyo que les brindará.
- f) Si la responsabilidad asignada requiere más de una semana, establecer fecha y hora de reuniones semanales de seguimiento para que le informen sobre los avances de dicha responsabilidad.
- g) Cuando en la ejecución de la responsabilidad asignada le reporten problemas, tratar de consensuar con la(s) persona(s) indicadas la(s) forma(s) de cómo resolverlos y brindarles todo el apoyo para que lo hagan.
Si uno de los problemas fuera el tiempo, valorar la posibilidad de ampliarlo, pero dentro de un plazo racional
- h) Cuando le reporten que la responsabilidad asignada ya ha sido cumplida, felicitarlo(s) por el esfuerzo y dedicación. Si fuera necesario, hacer un reconocimiento ante los demás miembros de la comunidad educativa o ante las autoridades educativas departamentales o del nivel central.

En la medida que el director-gerente delega responsabilidades, se genera mayor confianza en los miembros de la comunidad educativa.

En todo centro educativo se toman decisiones, que pueden ser de dos tipos:

- a) Decisiones estratégicas, orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos, líneas estratégicas y políticas educativas del Ministerio de Educación; así como de la visión, misión y objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Deben tomarse por consenso para lograr que toda la comunidad educativa se comprometa.
- b) Decisiones operativas, orientadas a facilitar el normal desarrollo de las actividades del centro educativo. Por ejemplo: Lugar y fecha de reuniones o citas a plantear; elección de representantes de grado; organización de horario de entrevista con padres de familia; etc. Estas

pueden ser tomadas por personas o por equipos a los cuales se les ha delegado una tarea.

Organiza y dirige las reuniones con los miembros de la comunidad educativa

Antes de organizar y convocar cualquier tipo de reunión con los miembros de la comunidad educativa, el director debe preguntarse ¿cuál es el propósito de la reunión?

Según el objetivo, las reuniones pueden ser:

- Reuniones informativas: sobre aspectos administrativos y pedagógicos, emanadas del Ministerio de Educación o sobre acciones que se han realizado para gestionar recursos de apoyo para el centro educativo, etc.
- Reuniones de consulta: para escuchar opiniones y propuestas de los miembros de la comunidad educativa sobre aspectos relevantes del centro educativo. Por ejemplo, fechas y horarios de realización de escuela de padres y madres, compra de libros para la biblioteca, entre otros.
- Reuniones técnicas: para unificar criterios y llegar a acuerdos sobre cómo mejorar los procesos de aprendizaje en el aula y la definición de contenidos para el desarrollo de jornadas de desarrollo profesional, etc.
- Reuniones de organización: para la realización de actividades relevantes del centro educativo como matrícula, clausura, celebración del día del maestro, mes cívico, elaboración y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, entre otros.
- En el centro educativo las reuniones pueden combinar varios de estos objetivos. El director-gerente debe planificar las reuniones y organizar el contenido de las mismas de acuerdo con estos propósitos, la cantidad y características de los participantes.

Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje

El clima institucional se refiere al ambiente social y psicológico que se genera en un centro educativo como resultado de los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de familia y los estudiantes y que se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas.

Para lograr que los estudiantes aprendan para la vida es fundamental que el director-gerente promueva acciones que propicien un clima institucional favorable entre los miembros de la comunidad educativa. Para ello puede impulsar las siguientes acciones:

- a) Dar a conocer y razonar las normativas y funciones legales existentes, para que todos encuentren el sentido e importancia de las mismas.
- b) Promover el trabajo de equipo, donde se aprenda a reconocer y aceptar las diferencias individuales, y desarrollar la solidaridad y corresponsabilidad en las actividades que se realizan en el centro educativo.
- c) Reconocer públicamente los méritos y logros alcanzados.
- d) Promover el respeto por la opinión e ideas de los demás.
- e) Crear espacios para la convivencia y la recreación.
- f) Promoverse como parte del equipo de trabajo, más que como jefe institucional.
- g) Desarrollar mecanismos de escucha de problemas y búsqueda de solución a los mismos.
- h) Valorar, escuchar y estimular las opiniones e iniciativas.

Un conflicto es una situación generada por un problema que se da entre dos o más personas o grupos de personas. Todo conflicto genera malestar, intriga, desunión, discordia o resentimiento, aspectos que afectan significativamente el clima institucional.

Los conflictos a tratar por el director serán exclusivamente aquellos que afectan el normal desempeño de los miembros de la comunidad educativa y el clima institucional.

El director-gerente debe mantener una actitud de imparcialidad, controlar su estado de ánimo y emociones. Además, debe facilitar espacios de comunicación, para lo cual debe seguir los siguientes pasos:

- a) Identificar la(s) persona(s) o grupo de personas que se encuentran en conflicto y manifestarle(s) su interés en ayudarle(s) a resolverlo.
- b) Escuchar, por separado, el punto de vista sobre el problema que tiene cada persona o grupo de personas en conflicto y reflexionar las consecuencias de las conductas vinculadas con el conflicto.
- c) Pedir alternativas de solución, analizando ventajas y desventajas.
- d) Identificar los puntos de vista en los cuales las partes están de acuerdo. Si no hubiera coincidencias, plantear una o dos alternativas que podrían satisfacer a las partes.
- e) Buscar consensos en las alternativas de solución. Si percibe que no hay una actitud para resolver el conflicto suspenda la reunión reprogramándola para otro día y en otro ambiente.
- f) Asegurarse de que la alternativa acordada resuelva el problema.
- g) Pedirles que firmen el compromiso de cumplir y respetar la alternativa que ha permitido resolver el conflicto en un clima de ganar-ganar.

Informa a la comunidad educativa sobre la implementación del Plan Escolar Anual

El director-gerente es el principal responsable de implementar el PEA (con el apoyo y colaboración de la comunidad educativa. Para garantizar su éxito, la comunidad educativa debe estar informada permanentemente durante el transcurso del año escolar.

a) Al inicio del año escolar:

- Presentar los objetivos, visión y misión del PEI como una herramienta para la mejora continua del centro educativo.
- Informar sobre los objetivos y las principales actividades del PEA que se realizarán durante el año escolar, señalando los principales beneficios que obtendrán los estudiantes de dichas actividades.
- Establecer el calendario de reuniones con padres y madres de familia, asamblea general, entregas de notas.

b) Cuando estén en medio del año escolar:

- Informar sobre los avances de las actividades del PEA.
- Dar a conocer los resultados académicos de los estudiantes y estrategias para atender a estudiantes con bajo rendimiento.
- Informar sobre problemas que se han tenido en la implementación del PEA y cómo se han resuelto.
- Informar sobre decisiones tomadas para garantizar el cumplimiento de las actividades del PEA.

c) Al finalizar el año escolar:

- Dar a conocer los procesos de matrículas y clausura, proyecciones para el siguiente año.
- Informar sobre los resultados de la gestión financiera vinculadas con el proceso de aprendizaje.
- Estado final de los indicadores educativos.
- Otras relevantes.

Da seguimiento a los indicadores educativos

Como parte de una buena gestión escolar efectiva, el director-gerente debe dar seguimiento permanente a los indicadores educativos que garantizan una gestión escolar efectiva. Estos indicadores son:

Estadísticos: Asistencia, rendimiento académico, sobre edad y repitencia.

Procesos pedagógicos: Ambiente, currículo y prácticas pedagógicas.

Procesos de la gestión del liderazgo, participación, planeamiento, organización, normas, incentivos de mejora.

Para una mejor sistematización de los indicadores educativos el director podrá hacer uso de la estrategia ¿Qué ruta tomamos? la cual puede adecuar a las características de la comunidad educativa.

La revisión de indicadores ayuda a retroalimentar el planeamiento institucional (PEI y PEA).

Organiza la matrícula escolar

La matrícula escolar es un proceso que se organiza e implementa en equipo con el cuerpo docente.

Se organiza en dos etapas:

- a) La primera en el mes de noviembre, al finalizar el año escolar (pre-matrícula).
- b) La segunda en el mes de enero del siguiente año escolar.

El director comunicará a mediados de octubre a padres y madres de familia las etapas y fechas de la matrícula y los requisitos necesarios para matricularse.

Los docentes deben conocer y cumplir los acuerdos y lineamientos sobre este proceso emanados de los diferentes niveles del sistema:

dirección del centro educativo, Dirección Departamental de Educación o de las oficinas centrales del Ministerio de Educación.

El director-gerente solicitará al personal docente que, al momento de matricular, identifique el número de estudiantes que han desertado, son repitentes, tienen extraedad o rendimiento académico muy bajo, pues son casos a los cuales habrá que dar seguimiento y tratamiento especial desde el inicio del año escolar.

Los centros educativos con sobredemanda deben registrar los datos de los estudiantes que no logran atender.

Organiza pedagógicamente la clausura escolar

La clausura es la culminación del esfuerzo del trabajo colectivo que ha realizado la comunidad educativa para lograr que el estudiantado aprenda.

La clausura es una oportunidad para reconocer los logros del aprendizaje de los estudiantes. En tal sentido, el director-gerente debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a) Felicitar públicamente el esfuerzo que han puesto estudiantes, docentes y padres y madres de familia en el logro de los aprendizajes.
- b) Entregar el certificado de notas, como expresión del reconocimiento a la dedicación y esfuerzo que han realizado los estudiantes por aprender durante el año escolar.
- c) Organizar con los docentes formas creativas donde los estudiantes puedan evidenciar, a padres y madres de familia, el nivel de aprendizajes que han alcanzado en sus respectivos grados.
- d) Renovar el compromiso de la comunidad educativa por mejorar continuamente el aprendizaje de los estudiantes.

- e) Velar por que las clausuras de cada año escolar se realicen de manera distinta, que sean atractivas y motivadoras, que logren atraer al mayor número de padres y madres de familia.
- f) Garantizar que los padres y madres de familia, no incurran en gastos innecesarios.

El Acompañamiento Pedagógico

Las diferentes definiciones del acompañamiento se relacionan con la pedagogía, en el sentido de entender esta última como el arte de enseñar o educar.

Es así como se establece una diferencia en lo que es acompañamiento pedagógico y el enfoque del mismo, en este sentido (Cavalli, 2006): "Es la estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela".

Enfocamiento de acompañado: aprendizaje cooperativo entre pares

El facilitador que acompaña es un maestro que ha tenido una trayectoria exitosa en el trabajo de aula y en gestionar la escuela con la participación y apoyo de los padres y autoridades comunales. Entonces, el facilitador comparte con el docente su propia experiencia, a la vez que se enriquecen ambos.

La relación facilitador/docentes y facilitador/comunidad está basada en la confianza mutua, la tolerancia, la empatía del facilitador al proceso de aprendizaje, sobre todo del adulto; responde a una lógica de aprendizaje. Se aprende poniendo en práctica, no una sino muchas veces, y en los contextos

cotidianos, que nos ofrecen los retos más diversos y complejos y aprender de la práctica.

El acompañamiento docente "no debe limitarse a impartir información sino que debe desarrollar en el aprendiz una serie de destrezas pertinentes al proceso de construcción del conocimiento" (Batlle, 2010). Aquellos facilitadores del acompañamiento, que le dan significación epistemológica y direccionalidad al aprendizaje, y conociendo la perspectiva de los que van a acompañar, sus conocimientos previos e intereses, que le dan significación psicológica al proceso y permiten construir significados; logramos una síntesis negociada, consensuada, horizontal y participativa, que se traduce en la construcción de significados más complejos y adecuados (Batlle, 2010).

Dentro del acompañamiento y en virtud de enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, la observación de las prácticas que ocurren en la sala de clases y que implican una interacción directa entre profesor y acompañante, la acción de observación tiene carácter prioritario, que se realiza en el acompañamiento.

En la observación se analizan las características de la actuación del profesor y sus alumnos en el contexto real en el que tiene lugar el proceso educativo, evitando realizar inferencias acerca de lo que verdaderamente sucede en las salas de clases (Stronge, 1997, en Milicic, Rosas, Scharager, García & Godoy, 2008).

En el sentido de la psicología, el acompañamiento está conformado de acciones educativas que le sirven de "andamiaje" (en el sentido vygotskyano del término), que le permiten a un estudiante apropiar las competencias cognitivas, personales y

de conocimiento, para hacer realidad sus sueños de construirse como persona en la doble dimensión, personal y comunitaria, que le permiten ser él, en interacción con comunidades y grupos de referencia (Ocampo, 2009).

Una definición más reciente entiende el acompañamiento docente "como propósito y la facilitación de insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo" (Batlle, 2010).

Uno de los aspectos centrales de la función de supervisión y acompañamiento, es la comunicación; con el personal que supervisa para mantener las buenas relaciones laborales (Hernández, Rodríguez, 2006, Balzan, 2008).

Según Balzan, (2008) dice que, un líder, demostrando capacidad en sus actuaciones diarias. (Balzan 2008)

Nos indica Ortiz Peralta (2015) que: 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. (Ortiz Peralta, 2015).

Para que los directivos tengan una visión clara y buenas expectativas deben alcanzar un rendimiento óptimo, y tener claras sus responsabilidades que implica tener buenas expectativas de resultados positivos y significativos.

- **Desempeño laboral del Docente**

Hoy en día al docente se le concibe como actor principal y fundamental para la mejora de la calidad educativa en los diferentes niveles de la educación básica regular, sin desmerecer la participación que tienen los directivos, alumnos y padres de familia en dicho proceso; es decir, la mayor parte de la responsabilidad recae principalmente en el profesor. Por eso el Ministerio de Educación (2008) en la propuesta de la nueva carrera pública magisterial, se refiere al docente como un mediador y no un transmisor de conocimientos, para lo cual es necesario que posea una actitud crítica, creativa y favorable al cambio, además de una amplia cultura general y capacidad para guiar, motivar y formar integralmente a los alumnos, así como para trabajar conjuntamente con los padres de familia y la comunidad.

Cabe mencionar según el informe de la propuesta Nueva Docencia en el Perú (2003) que en abril del 2000 se realizó en Dakar, Senegal, el Foro Mundial de la Educación, organizado por el Banco Mundial, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Programa de

las Naciones Unidas para el Desarrollo, la UNESCO y la UNICEF donde el objetivo de dicho Foro fue evaluar el cumplimiento de la iniciativa de Educación para Todos, expuesta en Jomtien, Tailandia, en marzo de 1990, en donde uno de sus políticas expuestas y recogidas por el Ministerio de Educación del Perú (2007) es “la creación de las condiciones necesarias para garantizar un desempeño docente profesional y eficaz, especialmente en contextos de pobreza y exclusión, en el marco de la revaloración de la carrera pública magisterial”(p.2); además de señalar acciones futuras con respecto a la mejora de la calidad del sistema educativo, recogiendo a su vez recomendaciones de Santo Domingo. En base a ellas, en lo que respecta al desarrollo del magisterio, los participantes mostraron su preocupación y se plantearon como meta elevar el estatus, la moral y el profesionalismo de los docentes.

Así el informe de la propuesta Nueva Docencia en el Perú (2003) añade que para el logro de los objetivos planteados “un perfil docente debe estar basado en competencias, fruto del diálogo y del consenso, el cual puede cumplir dos funciones importantes en el mejoramiento permanente de la profesión. Una función articuladora entre la formación inicial y la formación permanente y una función dinamizadora del desarrollo profesional a lo largo de la Carrera, así como de la profesión misma” (p. 66); además afirma que “es necesario dar una mirada global a la función social, al cuerpo de conocimientos especializados, a su grado de autonomía profesional, a su capacidad de organización colectiva y a sus valores profesionales” (p.67).

La real Academia Española (2001), en su diccionario de lengua Española en versión digital, indica que el “desempeño” es la acción o efecto de desempeñar y desempeñarse; y “desempeñar”, en su tercera acepción, que se relaciona con nuestro tema es cumplir las obligaciones inherentes a una profesión cargo u oficio; ejercerlos; en su séptima

acepción como un americanismo: actuar, trabajar, dedicarse a una actividad. Asimismo, en la gestión de recursos humanos para MINEDU (2007) “el desempeño designa el cumplimiento de las funciones, metas y responsabilidades, así como el rendimiento o logros alcanzados” (p.9).

En consecuencia el desempeño docente según Rizo (2005) tomado de proyecto regional de educación para américa latina y el caribe PRELAC: El proceso de movilización de sus capacidades profesionales, disposición personal y su responsabilidad social para : fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollos de competencias y habilidades para la vida (Rizo, p.148)

Aunque esto es así, en estricto no puede dejar de señalarse que los aprendizajes de los estudiantes es el rol fundamental. Además de que el docente haga justamente esa tarea que acabamos de señalar, debemos agregar que también cae dentro de este esquema la convivencia social y la adquisición de valores y sentimientos adecuados. Esto significa para Díaz, Citado por Rueda y Landesman (1999) que “una meta del acto educativo y, por lo tanto, una responsabilidad profesional docente es promover una formación amplia en el estudiante, que va más allá del logro de una habilidad cognitiva, sea de la función del recuerdo la más exigida en los procesos de examinación o de un dominio de un procedimiento” (p.89). Para esclarecer la complejidad del tema en cuestión diremos que el desempeño o su medición, nos permite conocer el rendimiento y comportamiento del docente “durante un periodo determinado, con el propósito de promover tanto el desarrollo institucional (eficacia y eficiencia) como el individual (desarrollo personal), al que tiene derecho todo trabajador” (Alvarado, 2006, p.88).

En consecuencia se espera que la educación y los maestros, más que transmitir abundante información, promuevan el desarrollo de competencias como garantía para que los sujetos puedan seguir aprendiendo a lo largo de su vida y se desempeñen de manera pertinente y satisfactoria en un mundo cambiante y complejo. De ahí la necesidad de definir un perfil docente basado en un enfoque por competencias que garantice un desempeño profesional eficiente, eficaz y satisfactorio; donde según Pinto, Pasco y Cepeda tomado por el informe de la Nueva Docencia en el Perú de Ministerio de Educación del Perú (2003) se refiere al término competencia “en el sentido de la capacidad de hacer con saber y con conciencia sobre las consecuencias de ese hacer. Toda competencia involucra, al mismo tiempo, conocimiento, modos de hacer, valores y responsabilidades por los resultados de lo hecho” (p.65). Así dicho enfoque involucra según Rueda (2009) “la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizandose recursos psicosociales (incluidas las destrezas y actitudes) en un contexto particular. Al manejo de herramientas, tanto físicas como socioculturales, se agrega su comprensión y adaptación a los propios fines de las personas y a su uso interactivo” (p.3).

El docente es un profesional de la educación.; las teorías del desempeño están referidas a entender los factores actuantes de ese mismo proceso. Para Klingner y Nabaladian (2002) “las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento” (p.252).

La equidad

Como su nombre lo indica básicamente sostiene que está relacionada a la percepción del trabajador con respecto al trato que recibe: justo o injusto. Esto se refleja para Klingner y Nabaladian (2002): En la lealtad, en expresiones de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo

dentro de la organización. Aunque la teoría es clara la dificultad estriba en que muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados. Esta equidad está constituida por dos aspectos: a) el rendimiento; b) y la equiparación con otros.

En el primer caso es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas (p.253).

Expectativas esperadas

De acuerdo a Klingner y Nabaldian (2002) esta teoría se centra: En los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros. Son tres los factores identificados: a) el alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado; b) la evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño; c) La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones (p.253).

Es indudable que esta teoría nos permite comprender muchas de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del trabajador, ya que como ser humano también tiene expectativas y metas. Donde Maciel (2005) afirma que “en el imaginario de nuestra sociedad (...) el perfil del docente ideal se sustenta sobre el mito que sobrevalora la vocación (docente se nace, no se hace), minimizando la formación. Se estructura sobre la creencia, casi mágica, de que la enseñanza es una labor sencilla (enseñar: tarea fácil)” (p.80).

La labor del docente y por ende su desempeño ha sido objeto de diversos estudios, comentarios y análisis; sin embargo para Guerrero (2008) la evaluación se orienta a describir características medibles y visibles que se obtienen generalmente de documentos del quehacer docente en el aula, lo cual implica muchas limitaciones en el sentido que desvaloriza otras actividades que se enmarcan dentro de la profesión del docente como educador. Asimismo, se ha puesto mucho énfasis durante muchos años según el Ministerio de Educación del Perú (2007) a la antigüedad del servicio y los antecedentes académicos y profesionales; siendo un factor esencial u suficiente para determinar la idoneidad del docente la posesión de grados y títulos, la capacitación recibida y la experiencia de la enseñanza del área impartida, dejando de lado la importancia que tiene el desempeño docente en el aula y en la escuela.

Es indudable, los docentes no solo se enfrentan a una labor educativa muchas veces solitaria, sino que incluye al constante ataque que sufre de parte de las encargadas de su promoción.

¿Es posible un desempeño docente adecuado frente a la responsabilidad que le atribuyen diferentes sectores a lo que se considera como el “fracaso de la educación”? Así Mateo (2005) refiere que en “los docentes surge el temor que empezando desde el Ministerio de Educación se le atribuya a la calidad de la enseñanza con el rendimiento escolar, ignorando que existen otros factores que influyen en la calidad de la enseñanza como la procedencia socio-cultural del alumno, las condiciones en las que se encuentran las Instituciones Educativas, su funcionamiento y otros” (p.7). De igual manera se suma la desconfianza de los docentes ante una evaluación con escasa claridad acerca de las consecuencias del proceso. Como en toda actividad de evaluación según Martín (2010) es: la información que se obtiene puede ponerse al servicio de distintas funciones que puede ser motivo de rechazo por su carácter ambiguo, es decir, cuando se confunde la función formativa con una con

consecuencias ligadas a las condiciones laborales y otra con respecto a una clasificación a partir de sus competencias profesionales. Sin embargo, ambas funciones son legítimas y necesarias, pero es imprescindible distinguir claramente entre ellas y que el docente sepa en cada momento cuál es el propósito del proceso que se está llevando a cabo” (p.101).

Así, refiere Mateo (2005) “la evaluación presenta un valor formativo exclusivo el cual goza de un marco de referencia para que de esta manera se pueda medir la calidad de la docencia” (p.8). Entonces, la evaluación de la práctica docente como función formativa lo que busca es identificar aquellos aspectos en los que el profesor tiene que mejorar. Pero teniendo simultáneamente a la mano un sistema de formación que pueda apoyarle. Martín (2010) añade que cuando estas dos piezas, evaluación y apoyo mediante formación, se encuentran bien articuladas, la evaluación puede llegar a percibirse como ayuda lo cual favorece que se vaya introduciendo en la cultura del profesorado.

Por ende la evaluación de los docentes debe ser entendida no como un instrumento tenebroso sino “una herramienta estratégica para posibilitar su mejor desempeño profesional y un mejor nivel de relaciones en aras del logro del objetivo final, el aprendizaje del alumno, y de otros sub objetivos implícitos, como su propia estabilidad y superación. Permitiendo ganar una mayor confianza en sí mismo, mejorar las relaciones con sus colegas, alumnos y padres de familia, mejorar su acción didáctica, acostumbrarse a trabajar en equipo, estimular su superación, mejorar el currículum, coadyuvar a la evaluación de la institución educativa” (Alvarado, 2006, p.90). Así como también la evaluación debe a su vez servir para identificar a los mejores profesores y aprovechar al máximo sus capacidades para la mejora de la institución educativa. Un ejemplo de esto lo constituyen los programas de profesores mentores responsables de tutelar a los noveles que según

Montero tomado por Martín (2010) se trata de una iniciativa de enorme importancia ya que los primeros años de experiencia de un docente son fundamentales para la calidad de su profesión y que por tal razón es necesario prestarles apoyo específico que complete su formación y valorar en qué medida van adquiriendo las competencias imprescindible.

La evaluación en sí es un proceso complejo y por tal existen muchas definiciones que de acuerdo a Rosales citado por Rueda y Landesman (1999) puede ser definida como “el conjunto de acciones que tiene como propósito determinar el valor de los logros alcanzados, con respecto a los objetivos planteados, en relación con la enseñanza” (p.121). Para Valdés (2000) afirma que la evaluación del desempeño docente es “una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente” (p.3).

Se puede decir entonces que el desempeño docente se encuentra ligado directamente a la evaluación el cual como refiere Mateo (2005) implica 2 objetivos propios del mismo: El primero con relación al conjunto de elementos interdependientes o también llamados sistemas que buscan recoger, procesar información y emitir un juicio de valor respecto algún sujeto u objeto, el cual deberá asignar adecuadamente las valoraciones correspondientes para su validez y confiabilidad. El segundo incurre en lograr cambios efectivos relevantes en la mejora del sistema educativo a través del proceso de toma de decisiones (p.19).

Para Stiggins y Duke tomado por Valdés (2000) la evaluación del profesorado se orienta a dos propósitos básicos, la responsabilidad que ejerza y su avance y desarrollo como un docente profesional.

Cabe señalar que según Bretel (2002) en su propuesta para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente refiere que para

realizar cambios constructivos a favor de la mejora de la calidad educativa es:

Lógico conocer el desempeño docente real y esto implica de algún modo un proceso de evaluación que provoca sentimientos adversos de desconfianza, miedo e inseguridad por parte de algunos docentes, siendo reacios, pero que sin embargo, esto puede cambiar logrando impartir en ellos una cultura evaluativa que consiga el sentir valioso , agradable y hasta deseable del ser evaluado y que busque mediante su colaboración y compromiso no solo el aprendizaje y el crecimiento personal de sus estudiantes, sino también estimular el crecimiento personal y profesional de los docentes (p.22) .

Afirmando lo dicho Artunduaga (2005) nos indica:

La supervisión sirve para, mejorar el desempeño de los docentes en el aula de clases dentro de la institución Educativa, para mejorar la educación, con profesionales comprometidos a que los estudiantes aprendan dentro y fuera del aula de clases, comprometiéndose de lleno en ello con todas sus valores y capacidades, por tanto busca contribuir al mejoramiento del aprendizaje y desarrollo de conocimientos y competencias propias de la docencia.

Cuando evaluamos podemos ver que los errores que cometemos y así también verificar si los procesos para alcanzar nuestros ideales y los de la institución son adecuados y si el alcance de los resultados fue favorable o no, dispuesto a los que esperábamos.

Esto permite crear nuevos lineamientos para mejorar como profesional y que comprometan a todos los actores del sector educativo para avanzar rápidamente. (p. 2).

Según MINEDUC tomado de Stegmann (2006) proveniente del sistema educativo chileno concibe a la evaluación como un proceso sistemático donde se obtiene y se provee información útil para emitir un juicio acerca

del desempeño del profesor. *El desempeño podemos aludirlo como "hacer aquello que no está obligado a hacer" (p.14) y, además, " a hacer hábil e inteligente y sobresaliente, en su trabajo profesión o oficio" (p.14)* ; en síntesis la evaluación del desempeño docente se puede deducir como la evaluación en cada docente del cumplimiento de sus funciones, sus responsabilidades, sus competencias pedagógicas, sus actitudes, valores, saberes y habilidades.

Cabe mencionar que de acuerdo al informe de la Nueva Docencia en el Perú del Ministerio de Educación del año 2003, se estuvo llevando a cabo experiencias de evaluación del desempeño docente con el fin de lograr el mejoramiento de la calidad profesional donde las competencias y sus indicadores permiten establecer los criterios o estándares deseables para valorar el nivel de desarrollo de las competencias; cuyo resultados muestran las fortalezas profesionales, así como de las debilidades y carencias en las que los maestros requieren o necesitan apoyo.

En el Perú se toma como sistema de evaluación de desempeño como una herramienta donde todos participan y donde se desarrollan como profesionales cuyo objeto es considerar en la evaluación el trabajo del docente en el aula, la escuela y la comunidad o entorno local; teniendo en cuenta el dominio, responsabilidades y competencias que equivalen a los estándares curriculares, describiendo el saber y hacer deseable del docente.

3.2.11 La evaluación del desempeño tiene las siguientes características

De acuerdo a Cuenca (2011) haciendo un análisis de la ley N° 29062 que se refiere a la carrera pública magisterial considera que la evaluación del desempeño de los docentes "debe ser integral, porque evalúa las dimensiones del saber conceptual, saber hacer, saber ser y saber vivir; es decir, se evalúa el docente en su integridad; permanente ya que es una evaluación capaz de identificar los problemas y dificultades durante

el proceso mismo” (p. 22); y de acuerdo al enfoque constructivista “es participativa porque integra a todos los agentes educativos que se relacionan más directamente con el proceso; además de obligatoria” (p.22).

La evaluación de acuerdo a la ley 29062 es de dos tipos donde la primera es “la ordinaria, realizándose cada tres años, y la segunda es la extraordinaria en caso el docente haya desaprobado en la primera fase buscando dar oportunidades para que éste logre superar sus deficiencias al año venidero” (art.28). Asimismo, de acuerdo a la misma ley “aquellos profesores que no aprueben la evaluación en una primera y segunda oportunidad, son nuevamente capacitados y asistidos para el fortalecimiento de sus capacidades pedagógicas. Si después de esta capacitación vuelven a desaprobado son retirados de la Carrera Pública Magisterial” (art.29); discrepando con el reglamento de la ley del profesorado DS. N° 019-90 tomado del MINEDU (1990) donde considera a la evaluación “como permanente, integral, sistemática y acumulativa, valorando el proceso de desarrollo profesional continuo” (art. 65), además de considerar criterios evaluativos “teniendo en cuenta los antecedentes profesionales, tiempo de servicios y cargos desempeñados. (Art. 166).

Además a la evaluación también se le considera según Hernández, Guerrero y Rueda (2006) desde un aspecto dual y contextual; el primero porque combina los diversos procesos y los complementa: la formación filosófica, conceptual, objetivos instruccionales y la práctica en el aula; y el segundo dado que la evaluación no puede estar fuera de un contexto en el que se realiza el proceso de aprendizaje y del nivel en el que se inició dicho proceso, se puede correr el riesgo de fallar en su valoración y los juicios que se haga no serán los más acertados. Necesitamos del contexto para entender mejor los resultados y tomar las mejores decisiones después de efectuadas las evaluaciones.

Según Arregui tomado por la Nueva Docencia en el Perú de Ministerio Educación (2003) el término “estándar”, puede ser entendido en el ámbito educativo a “objetivos o metas altas, cánones de excelencia a los cuales deben aspirar todos los estudiantes y todos sus maestros, todos los futuros docentes y sus formadores” (p.67).

En el Perú los estándares de desempeño según Pearlman tomados por el Ministerio de Educación del Perú (2007). Lo que los docentes enseñan se alinea con ello que los estudiantes aprendan, los aprendizajes logrados por los estudiantes están indefectiblemente ligado a lo que los maestros saben y a la forma en que utilizan lo que saben está indisolublemente unido a la manera en que ellos mismos aprendieron y, en el mejor de los casos, siguieron aprendiendo (p.115).

Para Valdés tomado por Artunduaga (2005) define tres tipos de estándares de desempeño profesional: estándares mínimos, competitivos y de desarrollo. Los estándares mínimos se encuentran los profesores incompetentes; los estándares competitivos tienen como propósito proveer alguna especie de incentivos y compensaciones de acuerdo a su rendimiento superior; y, los estándares de desarrollo están diseñados para fomentar el perfeccionamiento de los conocimientos y capacidades de los docentes especificando las áreas de capacidades u objetivos de mejora.

Los estándares de evaluación utilizados para la investigación son tres de acuerdo a Montesinos tomado por el Ministerio de Educación del Perú (2007):

El primero son los estándares de contenido que definen a través del trabajo docente, mediante patrones de medida - constituyendo los dominios o aspectos fundamentales y describiendo las

responsabilidades, capacidades y actitudes - para la buena enseñanza, describiendo el saber y hacer que se desea con respecto al docente.

El segundo son los estándares de evidencias que recogen información del desempeño docente a través de tareas necesarias de acuerdo a lo establecido en los estándares de contenido, señalando los procedimientos del cómo se va evaluar la enseñanza impartida de acuerdo a indicadores previamente establecidos y deseables en el evaluado.

El tercero son los estándares de desempeño que establecen criterios para evaluar el desempeño a través de pautas o rúbricas mediante una escala que muestra el rango de ejecución: aceptable o inaceptable. Señalan como se va evaluar la enseñanza que ha sido retratada. Buscan esclarecer que características distinguen una ejecución o desempeño excelente, bueno, promedio, o pobre (p.11).

El desempeño laboral del docente y sus dimensiones

En este campo existen muchas posibilidades, en el sentido que una evaluación de desempeño debe estar centrado en ciertas dimensiones o aspectos, que permitan construir sus indicadores respectivos con precisión. Indudablemente existe una orientación acerca de lo que se debe evaluar y las dimensiones; por lo mismo se muestran muchas veces coincidentes.

Uno de los modos de clasificar las dimensiones es la propuesta de Serrano Luna citado por Rueda y Landesmann (1999) donde se considera para los docentes “dominio de la asignatura, estructuración de objetivos y contenidos, Organización de la clase, claridad expositiva, Cualidades de interacción y evaluación del aprendizaje” (p.114).

Asimismo, una de las dimensiones más utilizadas por diferentes investigaciones es el de Valdés (2005) quien toma siete dimensiones

priorizando la conducción del proceso docente-educativo que implica el grado de conocimiento que el docente imparte de acuerdo a su especialidad alumnos y como este llega a ellos; capacidades pedagógicas se refiere a capacidad para planificar adecuadamente el proceso pedagógico; emocionalidad toma en cuenta a la autoestima, auto eficacia y el nivel de satisfacción profesional; responsabilidad laboral prioriza la puntualidad, cumplimiento normativo y otros; relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos y colegas se refiere a si el docente conoce a sus alumnos y si tiene desarrollo de expectativas para ellos y por último el resultado de su labor educativa que tiene que ver con el logro de los alumnos.

Para la investigación las dimensiones, criterios e indicadores son tomados del sistema de evaluación de desempeño docente del Ministerio de Educación del Perú (2007) en la cual designa al desempeño como “un conjunto de prácticas o desempeños que corresponden al trabajo pedagógico del docente y que gozan de reconocimiento profesional derivados de la investigación, el juicio de especialistas y la experiencia” (p.11).

El Ministerio de Educación del Perú (2007) toma en cuenta 3 dimensiones. El primero se refiere a la planificación del trabajo pedagógico que implica “la planificación y organización del proceso de enseñanza-aprendizaje, incluye los conocimientos curriculares que el docente imparte, así como los principios y capacidades pedagógicas que se requiere para lograr que los estudiantes tengan aprendizajes de óptima calidad considerando sus características socio-económicas, culturales y personales” (P.13).

Para el marco de las buenas prácticas pedagógicas de sistema educativo chileno (2008) lo denomina preparación de la enseñanza que además de atender a los principios y competencias pedagógicas necesarios para organizar el proceso de enseñanza, toma especial relevancia los conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y valores que los educandos requieren alcanzar para desenvolverse en la sociedad actual.

Podemos decir que el docente debe tener altos conocimientos de comprensión para sus estudiantes como lo son herramientas pedagógicas que puedan ser las adecuadas dentro de los facultades que se necesiten en el momento dado.

El segundo paso para la enseñanza: Aquí se da importancia al uso del tiempo y del espacio así como a la evaluación y meta evaluación o meta cognición. Esta dimensión lo desarrolla el marco de las buenas prácticas pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile (2008) en dos dominios:

El primero se denomina creación de un ambiente propicio para el aprendizaje el cual se refiere al entorno donde se desarrolla el aprendizaje; es decir al ambiente y clima que genera el docente, en el cual tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje, teniendo mucha importancia el aspecto social, afectivo y material del aprendizaje, rescatando siempre las fortalezas de los estudiantes sobre sus debilidades y que sus aprendizajes son favorecidos cuando ocurren en un clima de confianza, aceptación, equidad y respeto entre las personas establecidas a través de normas constructivas de comportamiento, lo que implica compromiso por parte del docente para el desarrollo de los mismos.

Llegamos al segundo punto donde se dice que los docentes deben referirse a todos los estudiantes por igual, la enseñanza debe ir dirigida con equidad, para que el aprendizaje lleve una buena dirección hacia los alumnos (p.11).

El tercero son las responsabilidades profesionales que Implica “el cumplimiento de responsabilidades laborales y profesionales previamente definidas.

“Estas corresponden al compromiso del docente con los procesos de aprendizaje, el afán de superación profesional, la capacidad para reflexionar sobre su práctica y la de sus colegas y su identificación con las metas y desempeño institucional. Asimismo comprende el apoyo y comunicación con los estudiantes, padres de familia y comunidad (MINEDU, 2007, p.13”; como también lo delimita el Ministerio de Educación de Chile tomado por Stegmann (2006) en donde las responsabilidades profesionales implica la reflexión sobre la práctica docente en el aula así como las relaciones profesionales que el docente desarrolle con sus colegas, manejando información actualizada sobre su profesión y como éste propicie la colaboración y respeto con los padres, además de asumir dichas responsabilidades en la orientación de sus educandos.

Niveles de Desempeño Laboral Docente.

De acuerdo al marco para la buena enseñanza tomado por Manzi (2006) propone 4 niveles de desempeño siendo el primer nivel el destacado que indica un desempeño que sobresale con respecto a lo que se espera en el indicador evaluado, el básico señala un desempeño que cumple con lo esperado en el indicador evaluado, con cierta irregularidad en ciertas ocasiones y se aprecian debilidades, pero su efecto no es severo ni permanente y el Insatisfactorio que señala un desempeño que presenta claras debilidades en el indicador evaluado y éstas afectan significativamente el quehacer docente.

Para efectos de la investigación según el Ministerio de Educación del Perú (2007) existen 4 niveles de desempeño como son el nivel Básico, nivel intermedio, nivel suficiente y nivel destacado que para efectos de su mayor entendimiento se adaptó al nivel deficiente, regular, bueno y muy bueno respectivamente.

3.3 Definición de términos Básicos

- **Calidad.** Conjunto de características y propiedades que tiene producto o servicio que le confieren, la capacidad de satisfacer necesidades, tanto del usuario como del consumidor.
- **Competencia.**- Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. (DRAE-2017).
- **Conceptual.**-Pertenece o relativo al concepto. (DRAE-2017).
- **Conocimiento.**-Acción y efecto de conocer; Entendimiento, inteligencia, razón natural. (DRAE-2017).
- **Currículo.**-Conjunto de estudios y prácticas destinadas a que el alumno desarrolle plenamente sus posibilidades. (DRAE-2017).

- **Desempeño Docente**

Según Gutiérrez, (2006), es el deber de una persona con sus funciones, pero las hace con mayor intensidad, logrando abarcar su puesto de trabajo con talento, calidad. (Gutiérrez, 2006)

- **Docente:** Tiene como función la transmisión o transferencia de los conocimientos, sino proporcionar a los educandos las técnicas e instrumentos para desarrollar sus potencialidades (capacidades) cognitivas, afectivas y psicomotrices, hechos que redundarán no sólo en su desenvolvimiento personal, sino en el de la sociedad, de allí que el docente no es un simple facilitador, sino un verdadero problematizador; es decir, un científico social o pedagogo, cuyo perfil básico debe ser: dominio de la especialidad, conocedor de la realidad nacional e internacional, líder investigador.(Frida Díaz Barriga Arceo, otras Estrategias docentes para un aprendizaje significativo 2006, p,294).
- **Desempeño didáctico** La definición conceptual que fue utilizada en esta investigación entiende el desempeño didáctico como el reconocimiento de la

mediación que realiza el profesor que va a repercutir en todos los elementos de la estructura, la atención se centra en dos elementos esenciales. El contenido y el alumno Así, la mediación del profesor se establece, esencialmente, entre el sujeto de aprendizaje y el objeto de conocimiento que es el contenido de la enseñanza que no se reduce a conceptos sino que también se refiere a procedimientos, actitudes, normas y valores .(Medina Revilla, Antonio Didáctica General 2007,p,159)

- **Capacitación.** Capacitación o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una institución u organización, para proporcionar los conocimientos teóricos -prácticos respondiendo a las necesidades de las personas, buscando mejorar su actitud, conocimiento, habilidades, destrezas o valores.
- **Desempeño.-** Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse. Desempeñar, Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. (DRAE-2017).
- **Destreza.-**Habilidad, arte, primor o propiedad con que se hace algo. (DRAE-2017).
- **Didáctica.-** Que tiene como finalidad fundamental enseñar o instruir. (DRAE-2017).
- **Egresado.-**Se refiere a la persona que ha obtenido el grado que le habilita para ejercer una profesión y tiene un título académico que licencia o faculta para desempeñar una actividad (Maya, 2011).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo presentaremos un análisis de la investigación, sobre el tema planteado utilizando datos estadísticos, cada pregunta de la variable independiente y la variable dependiente, se presentó un cuadro estadístico, el grafico y la leyenda, y su interpretación correspondiente.

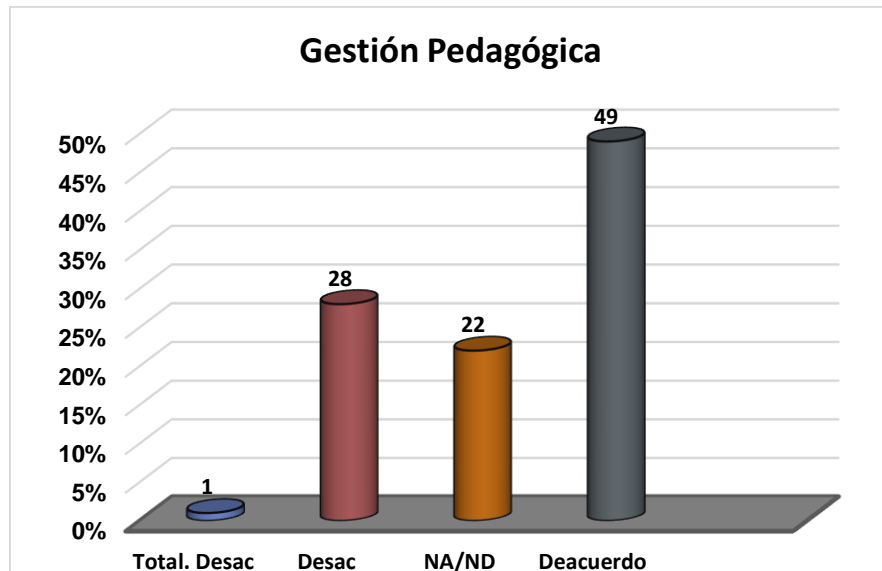
Apoyando la información en los siguientes gráficos y tablas estadísticas, estos serán nuestros apoyos visuales que permitirán una mejor comprensión de la información recaudada con base la comprobación a de las hipótesis que se plantearon.

Estos elementos nos ayudan a que la comprensión de los resultados, sea mucha más clara y precisa, para las personas que leerán el trabajo de investigación.

4.1 Análisis de tablas y gráficos

Análisis descriptivo

Grafico N° 01: El buen director y su gestión Pedagógica



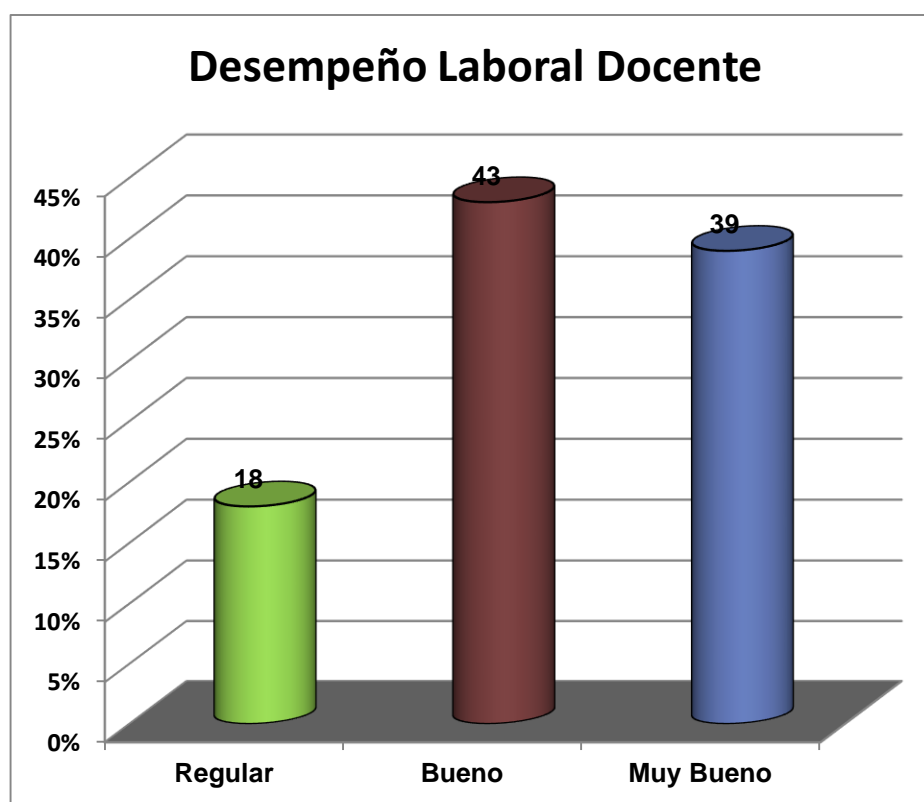
Fuente: Datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado a los docentes.

Interpretación

En el gráfico N° 1 se observa que el 1% está totalmente en desacuerdo sobre la gestión pedagógica del director, el 28% está en desacuerdo, el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 49% de acuerdo.

Esto quiero decir que los docentes están a gusto con la gestión que viene desempeñando el director de la institución educativa; quizá porque busca estrategias o alternativas orientadas a mejorar la calidad de los servicios educativos que contribuyen a la construcción del clima organizativo–institucional y beneficie de una u otra manera a los docentes para desarrollar sus tareas con creatividad e innovación.

Grafico N° 02: Desempeño Laboral Docente



Fuente: Datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado a los docentes.

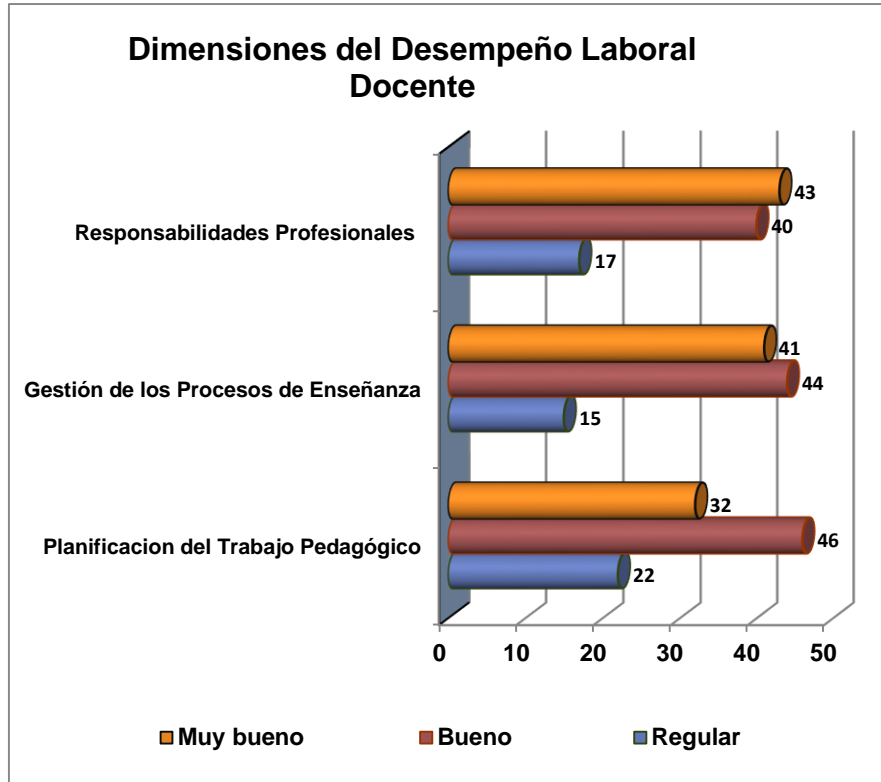
Interpretación

En el gráfico N° 2 se observa que el 18% tiene un desempeño laboral docente regular, el 43% un buen desempeño docente y el 39% un muy buen desempeño.

Hoy en día al docente se le concibe como un mediador y no un transmisor de conocimientos, para lo cual es necesario que posea una actitud crítica, creativa y favorable al cambio, además de una amplia cultura general y capacidad para guiar, motivar y formar integralmente a los alumnos, así como para trabajar conjuntamente con los padres de familia y la comunidad. También es el actor principal y fundamental para la mejora de la calidad educativa en los diferentes niveles de la educación básica regular que promuevan el desarrollo de competencias como garantía para que los estudiantes puedan seguir

aprendiendo a lo largo de su vida y se desempeñen de manera pertinente y satisfactoria en un mundo cambiante y complejo.

Grafico N° 03: El Desempeño laboral del docente y sus dimensiones



Fuente: Datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado a los docentes.

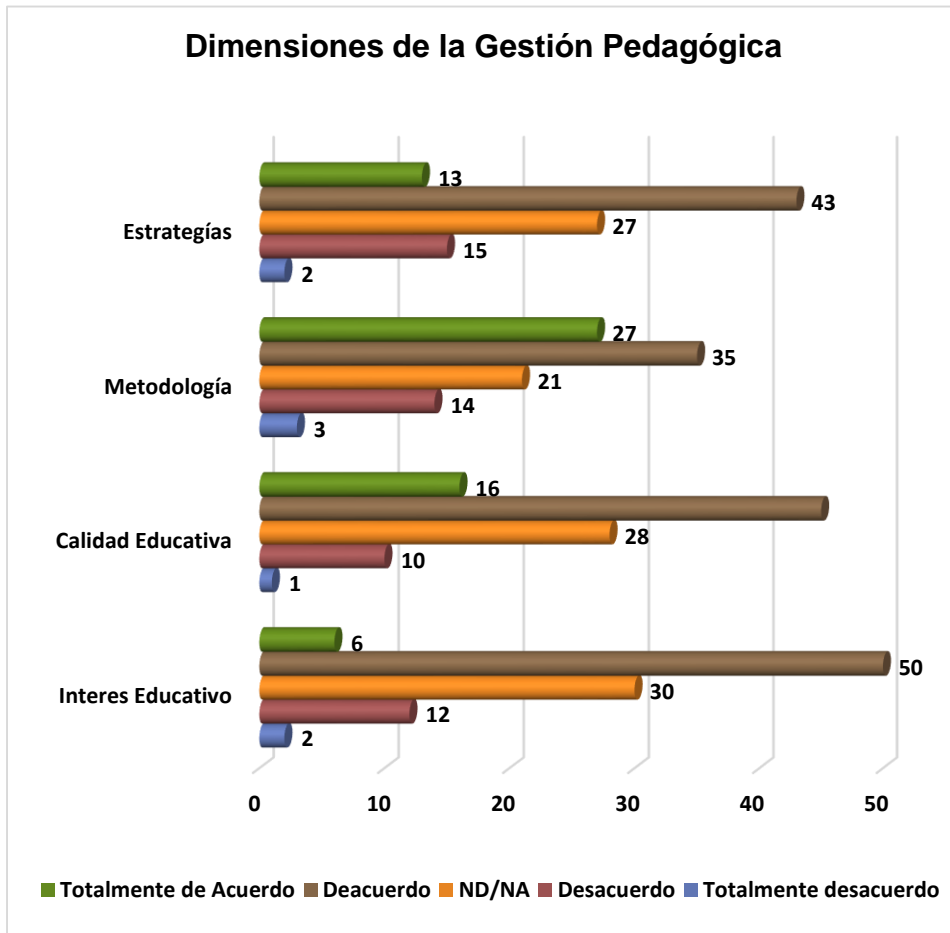
Interpretación

En el gráfico N° 3 se observa con respecto a la dimensión responsabilidades profesionales que el 17% es regular, el 40% es bueno y el 43% es muy bueno; con respecto a la dimensión gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje el 15% es regular, el 44% es bueno y el 41% muy bueno; con respecto a la dimensión de planificación del trabajo pedagógico el 22% es regular, el 46% es bueno y el 32% es muy bueno.

Los docentes tienen una escala de valoración de bueno y muy bueno en cuanto a las dimensiones sobre las responsabilidades que tienen en la institución,

gestión del proceso de enseñanza aprendizaje y la planificación del trabajo pedagógico; esto permite el logro y las metas propuestas por la institución y de una u otra manera mejorar la calidad educativa del educando.

Grafico N° 04: Gestión Pedagógica del Director y sus dimensiones



Fuente: Datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado a los docentes.

Interpretación

En el gráfico N° 4 se observa con respecto a la dimensión estrategias que el 13% está totalmente de acuerdo con gestión del director, el 43% está de acuerdo, el 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% en desacuerdo y el 2% totalmente desacuerdo; con respecto a la dimensión metodología el 27% está totalmente en desacuerdo, el 35% de acuerdo, 21% ni de acuerdo ni desacuerdo, 21% en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo; con

respecto a la dimensión calidad educativa el 16% está totalmente de acuerdo, el 45% de acuerdo, el 28% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% está en desacuerdo y el 1% totalmente desacuerdo; con respecto a la dimensión interés educativos el 6% está totalmente en desacuerdo, el 50% de acuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

4.2 Análisis estadístico Inferencial

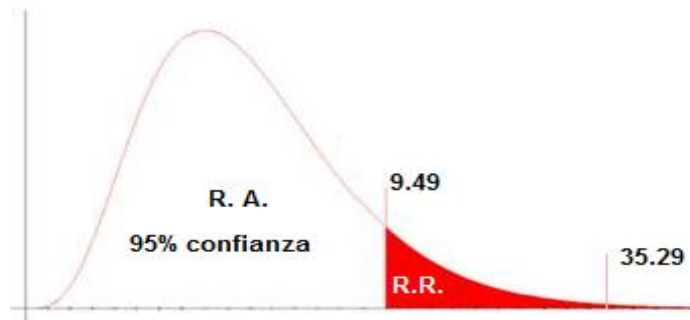
Tabla N° 01 Prueba chi cuadrado para la hipótesis general

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	35,290 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	38,919	4	,000
N de casos validos	51		

Fuente: Matriz de resultados elaborado por el autor.

Interpretación:

El análisis de la prueba de Chi cuadrado muestra que existe una relación significativa entre las variables, esto se debe a que la significancia bilateral (0.000), es menor que el p-valor 0.05, en tanto se puede mencionar que cuanto la gestión pedagógica del director sea mejor, el desempeño de los docentes también lo será.



Decisión:

Luego del análisis realizado se puede observar que el resultado del Chi calculado (35.29) es mayor al Chi tabular con un 95% de confianza (9.49), es

por ello que se encuentra en la zona de rechazo H_0 (No existe relación entre las variables), en ese sentido en la presente investigación se acepta que existe una relación entre las variables. H_1 (Existe relación entre la gestión Pedagógica del Director con el desempeño del Docente)

4.2.1 Análisis inferencial para prueba de hipótesis específica N° 1

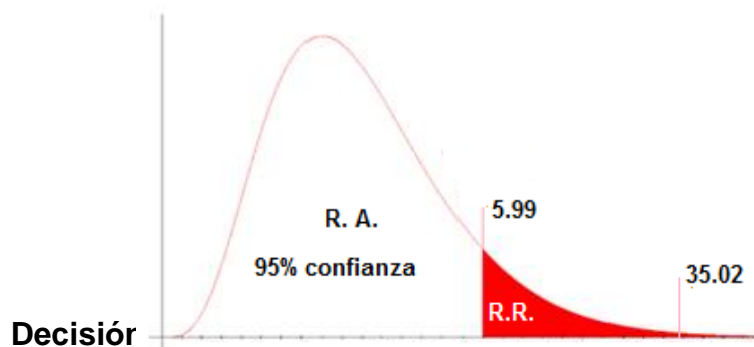
Tabla N°02: Prueba Chí cuadrada Gestión pedagógica del director y Planificación del trabajo pedagógico del Docente

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrada de Pearson	35,021 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	38,643	2	,000
N de casos validos	51		

FUENTE: Matriz de resultados elaborado por el autor.

Interpretación:

El análisis de la prueba de Chi cuadrado muestra que existe una relación significativa entre las variables, esto se debe a que la significancia bilateral (0.000), es menor al p-valor 0.05, en tanto se puede mencionar que cuanto la gestión pedagógica del director sea mejor, la planificación del trabajo pedagógico del Docente también lo será.



Luego del análisis realizado se puede observar que el resultado del Chi calculado (35.02) es mayor al Chi tabular con un 95% de confianza (5.99),

es por ello que se encuentra en la zona de rechazo H_0 (No existe relación entre las variables), en ese sentido en la presente investigación se acepta que existe una relación entre las variables. H_1 (Existe relación entre la gestión pedagógica del director con la planificación del trabajo pedagógico del Docente).

4.2.2 Análisis inferencial para prueba de hipótesis específica N° 2

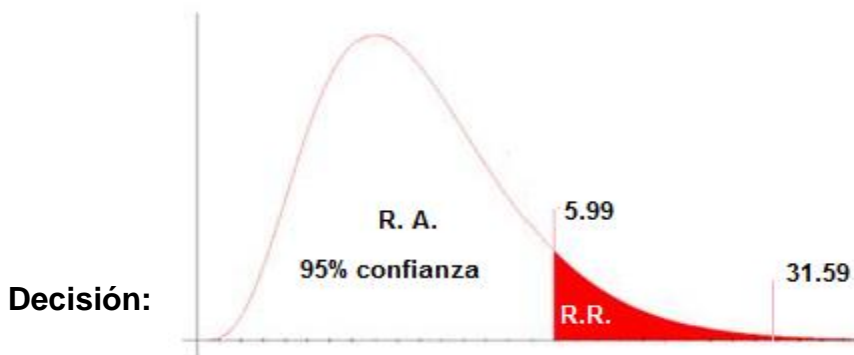
Tabla N°03: Prueba Chí cuadrada Gestión pedagógica del director y la Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje del Docente

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrada de Pearson	31,596 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	34,279	2	,000
N de casos validos	51		

FUENTE: Matriz de resultados elaborado por el autor.

Interpretación:

El análisis de la prueba de Chi cuadrado muestra que existe una relación significativa entre las variables, esto se debe a que la significancia bilateral (0.000), es menor al p-valor 0.05, en tanto se puede mencionar que cuanto la gestión pedagógica del director sea mejor, la Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje del Docente también lo será.



Luego del análisis realizado se puede observar que el resultado del Chi calculado (31.59) es mayor al Chi tabular con un 95% de confianza (5.99),

es por ello que se encuentra en la zona de rechazo H_0 (No existe relación entre las variables), en ese sentido en la presente investigación se acepta que existe una relación entre las variables. H_1 (Existe relación entre la gestión pedagógica del director con la Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje del Docente).

4.2.3 Análisis inferencial para prueba de hipótesis específica 3:

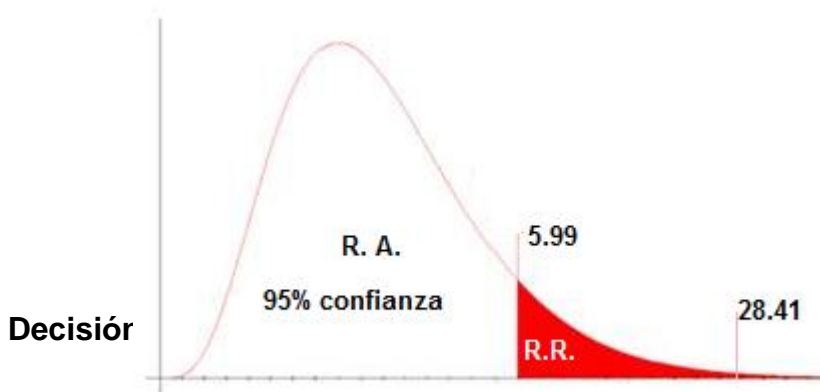
Tabla N° 04: Prueba Chí cuadrada Gestión pedagógica del director y las Responsabilidades profesionales del Docente

Pruebas de chi-cuadrado			
	valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrada de pearson	28,409 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	30,385	2	,000
N de casos no validos	51		

FUENTE: Matriz de resultados elaborado por el autor.

Interpretación:

El análisis de la prueba de Chi cuadrado muestra que existe una relación significativa entre las variables, esto se debe a que la significancia bilateral (0.000), es menor al p-valor 0.05, en tanto se puede mencionar que cuanto la gestión pedagógica del director sea mejor, las Responsabilidades profesionales del Docente también lo será.



Luego del análisis realizado se puede observar que el resultado del Chi

calculado (28.41) es mayor al Chi tabular con un 95% de confianza (5.99), es por ello que se encuentra en la zona de rechazo H_0 (No existe relación entre las variables), en ese sentido en la presente investigación se acepta que existe una relación entre las variables. H_1 (Existe relación entre la gestión pedagógica del director con las Responsabilidades profesionales del Docente).

4.3 Discusión e interpretación de resultados

El objetivo de la presente investigación es establecer la relación de la Gestión Pedagógica del Director con el Desempeño Docente; así como también, la correlación entre la direccionalidad institucional, la calidad educativa, la metodología y las estrategias con respecto al desempeño docente.

En el gráfico N° 1 se observa que el 1% está totalmente en desacuerdo sobre la gestión pedagógica del director, el 28% está en desacuerdo, el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 49% de acuerdo. En el gráfico N° 2 se observa que el 18% tiene un desempeño docente regular, el 43% un buen desempeño docente y el 39% un muy buen desempeño.

En consecuencia, se acepta que existe relación entre la gestión pedagógica del director con el desempeño de los docentes, según el resultado del Chi calculado (35.29) que es mayor al Chi tabular con un 95% de confianza (9.49), es por ello que se encuentra en la zona de rechazo H_0 . Encontrando coincidencia con otra tesis relacionada con nuestro estudio, el autor es Zarate (2011)

Por otra parte Del Valle Medina (2012) en su tesis "*modelo de gestión académica y el desempeño docente en relación con el rendimiento académico de las Universidades*". En definitiva, el profesor eficaz es aquel que demuestra poseer flexibilidad, adaptación, sensibilidad, con capacidad para dar respuestas a los problemas que se encuentra en el aula (profesionales y

emocionales), empático, objetivo, que sea capaz de observar lo que está ocurriendo en el contexto instruccional, auténtico y sincero, no dominante, ni directivo, ni autoritario, que no intente influir directamente en la vida de su alumnos, capaz de no intervenir cuando no sea necesario ni se lo pidan, que intervenga para que el alumno participe y aprenda, con una actitud positiva, abierto al cambio y a la innovación, capaz de comunicarse y transmitir de forma eficaz y positiva, y por supuesto, tan implicado en su trabajo que posea una fuerte y profunda motivación intrínseca (placer de enseñar) que le haga acudir cada día a su trabajo con una sonrisa en los labios. Si se logran reunir todas o casi todas estas cualidades, la calidad de la enseñanza será mayor, y los aprendizajes que realicen nuestros alumnos también serán de mayor calidad. Asimismo, Abundes (2012) en su tesis *“Los estímulos económicos, UNA estrategia de gestión para mejorar el Desempeño Docente y la Calidad de la Educación Pública en el Nivel Secundaria en México”* adujo que las autoridades de educación necesitan proveer más incentivos para los maestros. Los programas implementados hasta el presente como Carrera Magisterial y el Programa de Estímulos a la Calidad Docente representan un avance en el reconocimiento de otros factores además de la antigüedad docente; aunque los beneficios no se extienden a todos, ya que desde su instrumentación se contemplan “candados” que dejan fuera todo el universo docente, inclusive existe la percepción de que se trata sólo para los elegidos del sistema.

De acuerdo con Freeman (1994), la Gestión Pedagógica es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa a aunar esfuerzos y voluntades en función de lograr que todos/as los/as estudiantes aprendan para la vida.

Esto nos dice que el director debe dirigir a los docentes para que tengan un óptimo desempeño y así tengan una buena conducta en el trabajo con predisposición y ganas de obtener buenos resultados.

El desempeño docente en los últimos años ha sido objeto de diversos estudios, comentarios y análisis; sin embargo para Guerrero (2008) la evaluación se orienta a describir características medibles y visibles que se obtienen generalmente de documentos del quehacer docente en el aula, lo cual implica muchas limitaciones en el sentido que desvaloriza otras actividades que se enmarcan dentro de la profesión del docente como educador.

Asimismo, se ha puesto mucho énfasis durante muchos años según el Ministerio de Educación del Perú (2007) a la antigüedad del servicio y los antecedentes académicos y profesionales; siendo un factor esencial u suficiente para determinar la idoneidad del docente la posesión de grados y títulos, la capacitación recibida y la experiencia de la enseñanza del área impartida, dejando de lado la importancia que tiene el desempeño docente en el aula y en la escuela.

Es indudable, los docentes no solo se enfrentan a una labor educativa muchas veces solitaria, sino que incluye al constante ataque que sufre de parte del Ministerio de Educación. Así Mateo (2005) refiere que en “los docentes surge el temor que empezando desde el Ministerio de Educación se le atribuya a la calidad de la enseñanza con el rendimiento escolar, ignorando que existen otros factores que influyen en la calidad de la enseñanza como la procedencia socio-cultural del alumno, las condiciones en las que se encuentran las Instituciones Educativas, su funcionamiento y otros”.

Conclusiones

1. La Gestión pedagógica del director se relaciona con el desempeño laboral docente de la institución educativa la IEI N° 0614 El Paraíso - Picota, 2016, notándose un 95% de confianza, lo que indica que el director conduce de manera participativa y liderazgo, lo que repercute en el desempeño de los docentes evidenciando la planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y sus responsabilidades profesionales.
2. El director y su gestión Pedagógica se relaciona con la gestión de los procesos de enseñanza con relación al docente y su desempeño en los centros de educación. Lo que indica que el director favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todos los estudiantes, por ello se trata de primer las buenas relaciones interculturales en el aula de clase.
3. Las responsabilidades profesionales se relacionan con el desempeño laboral del docente de las instituciones y centros educativos. Demostrando que el director establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes, y por ende los docentes establecen relaciones de colaboración y mutuo respeto en la comunidad educativa.
4. Para que haya una relación significativa entre la Gestión del director con el desempeño laboral docente, se necesita el compromiso de ambas partes; de esta manera se contribuirá con la mejora de la calidad educativa de manera participativa e integradora.

RECOMENDACIONES

1. A todos los directores de las instituciones educativas de EBR, se recomienda recibir formación especializada para desempeñar su cargo con liderazgo y eficiencia; de tal manera, que puedan ser fortalezas en el acompañamiento de los docentes en el proceso enseñanza – aprendizaje.
2. A los docentes de todos los niveles educativos, se recomienda asistir a cursos de actualización e involucrarse en los quehaceres pedagógicos; asimismo, en su planificación curricular deben tener en cuenta las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
3. A las autoridades de la UGEL, se recomienda capacitar a los docentes de todas las áreas y niveles educativos en la aplicación de las Rutas de Aprendizaje; si tenemos en cuenta que no todos los docentes están siendo capacitados en las Rutas; lo que imposibilita a tener un mejor resultado y desempeño laboral docente.
4. Los directores y docentes deben participar en forma conjunta de talleres de actualización que les permita hablar un mismo idioma; de esta manera sentirán el compromiso e identificación con la mejora de los aprendizajes.

Fuentes de información

- Alvarado, O. (2006) *Administración del Docente*. Lima: Editorial Udegraf
- Arévalo, J. (1997) *Influencia en la labor gerencial en la función docente*. Trabajo sin publicar. Venezuela
- Artunduaga, L. A. (2005). *Seminario Internacional de la Evaluación del Docentes en el marco de la carrera magisterial*. Recuperado el 05 de marzo del 2015, de <http://www.ciberdocencia.gob.pe/archivos>.
- Ascanio E. (1995). *La motivación y el liderato hacia el mejoramiento profesional en los docentes que trabajan en la 3era etapa de educación básica..* Universidad "Rafael Urdaneta" Caracas Venezuela.
- Azzerberoni y, D.; R. Harf (2003). *Manejando hacia la escuela*. Directorio de Gestión directiva y evaluación institucional. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativa.
- Bretel, L. (2002). *propuesta para la evaluación continua del desempeño* Recuperado el 05 de marzo del 2015, de [http://espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_Luis Bretel.htm](http://espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm).
- Chacón, A. (1996), *la buena gestión para la administración del personal* Editorial Panapo. México.
- Chiavenato, I. (1989). *Administración básica de personal*. Numero de edición 1°
- Cuenca, R. (2011). *La Carrera publica de la magistratura. Una mirada atrás para avanzar*. Recuperado el 25 de marzo del 2015, de http://www.tarea.org.pe/images/Tarea76_21_Ricardo_Cuenca.pdf
- Díaz, H. (2009) *Carrera Magisterial. Desafío para los Gobiernos y los Docentes*. Recuperado el 08 de marzo del 2015, de

http://tarea.org.pe/modulos/Boletin/revistas/Tarea_72/Tarea72_Hugo-Diaz.pdf.

Diccionario de la real academia española (2016) Diccionario digital (22ava. ed.). Recuperado el 10 de marzo del 2015, de <http://buscon.rae.es/draef/html/cabecera.htm>.

Diez L. (1994). Liderazgo Situacional: Una Alternativa en Gerencia Educacional para Mejorar las Relaciones Humanas en las Instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta. Trabajo de investigación no publicado.

Dirección región de educación del Callao. (2011). Programa educativo de la región independiente del Callao. Recuperado el 15 de marzo del 2015, de <http://190.223.52.140/siarcallao/public/docs/119.pdf>

Esqueda, G. (1996). Desempeño Gerencial del Director de Educación Básica en la I y II Etapa en Relación al Cumplimiento de su Rol Administrativo, Distrito Escolar N° 10, Sector N° 1 y 2. Puerto Cabello. Carabobo. Trabajo de investigación para optar por el grado de maestro.

Fernández, F. (1992). Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altagracia de Orituco de la 3ª Etapa, y la relación que hay en el Clima Organizacional de Dichas Instituciones. Universidad Bicentenario de Aragua.

García, S. (2002). La Validez y la Confiabilidad en la Evaluación del Aprendizaje desde la Perspectiva Hermenéutica. Revista pedagógica, vol.23.

Guerrero, L. (2008). Perú: Desarrollo docente, aportes para el debate, Perú: Revista Foro Educativo, 14, p.120.

Hernández, M; Guerrero, I. y Rueda, R. (2006) Una propuesta innovadora de evaluación docente. Recuperado el 06 de marzo del 2015, de <http://148.204.73.101:8008/jspui/bitstream/123456789/151/1/m06.doc>.

- Jiménez, J. A. (2008). Cuatro modelos de evaluación docente, Recuperado el 09 de marzo del 2015, de <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-350-1-cuatro-modelos-de-evaluacion-docente.html>.
- Klingner, E. y Nalbandian, J. (2002). Administración del personal en el sector público. México, ELIAC.
- León, P. R. (2006). El liderazgo del director y el desempeño de los docentes en el Callao. Lima Perú.
- La ley de educación (1980) Gaceta oficial N° 2635 Nicaragua
- Maciel, C. (2005, agosto). La formación docente, en Protagonismo Docente en el Cambio Educativo, PRELAC, 1, p. 80.
- Manzi, J. (2006). La evaluación del desempeño profesional docente en Chile, Recuperado el 15 de marzo del 2015, de http://www.ciberdocencia.gob.pe/archivos/Eval_docente_Jorge_Manzi.pdf
- Martín, E. (2010). ¿En qué medida la evaluación está contribuyendo a la mejora de la calidad de la educación?, Recuperado el 09 de marzo del 2015, de pensamiento ibero americano
- Mateo, J. (2005). La Evaluación educativa, su práctica y otras metáforas. Perú. ICEHORSORI.
- Mateo, J. (2005). La Evaluación educativa, su práctica y otras metáforas. Perú. ICEHORSORI.
- Maureira, Oscar (sf). Liderazgo escolar: hacia un modelo con causa: Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez de Santiago de Chile.

Medrano, V. R. (2010). "Desempeño docente en instituciones educativas públicas entre participantes y no participantes del programa de capacitación docente en maestría convenio UNE- Región Callao". Investigación realizada con el fin de optar por el grado de Magister en ciencia de educación. Lima-Perú.

Mendivil, L. (2011). Qué aprender de las experiencias de evaluación docente que realizamos. El caso peruano, Recuperado el 20 de marzo del 2015, de http://riied.uniandes.edu.co/archivos/Seminarios/2_LuzmilaMendivilTrelles.pdf

Ministerio de Educación de Colombia (2003) Manual de evaluación del desempeño Colombia: MINEDU. Recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo

Ministerio de educación del Perú (1990). Reglamento de la ley del profesorado DS. N° 019-90. Perú: MINEDU. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/RegProfesorado.php>

Ministerio de Educación del Perú (2003) *informe de la nueva docencia en el Perú*. Perú: MINEDU. Recuperado de http://www.ciberdocencia.gob.pe/libros/nueva_docencia.pdf.

Ministerio de Educación del Perú (2007). Sistema de evaluación de desempeño docente SEDD. Programa de educación en áreas rurales PEAR. Lima

Ministerio de Educación del Perú (2008). La nueva carrera publica Magistral. Ley N° 29062. Recuperado el 10 de marzo del 2015, de http://ciberdocencia.gob.pe/archivos/CPM_doctrab.pdf.

Currículo de formación docente de secundaria. Recuperado el 25 de marzo del 2014, de

<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/xtras/dinfocaprimariaysecundaria.php>

Ministerio de Educación del Perú. (2011). Directiva 053-2011-ME. Recuperado el 20 de enero del 2015, de <http://www.educacionenred.com/Noticia/?portada=14022>

Ministerio de Educación del Perú. (2012). Resultados de la evaluación internacional PISA 2009. Recuperado el 15 de mayo del 2012, de <http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/?p=558>

Ministerio de Educación. (2009). Educación Básica. (Modelo Normativo). Managua

Montenegro, I. A. (2007). Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos. (2da ed.). Colombia, Corporativa editorial magisterio.

Nieves, F. E. (1996). El clima organizacional y el desempeño de los docentes del liceo Bolivariano "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua. Recuperado el 10 de enero del 2010, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=847601>

Ramírez, B. (2006) Evaluación Integral del desempeño profesional de los docentes de educación secundaria de menores de la UGEL N° 6 de Lima, para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y educación.

Rizo, H. (2005, Julio). El docente y su periodo de evaluacion. Tensiones y tendencias. PRELAC, 1, p. 148.

Rueda, M. (2009). La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque. Recuperado el 15 de setiembre del 2010, de <http://redie.uabc.mx/contenido/vol11no2/contenido-rueda3.pdf>

Rueda, M., & Landesmann, M. (1999). Un Instrumento de evaluación Formativa para Profesores de ciencias de la nutrición y de los alimentos, en ¿Hacia una Nueva Cultura de la Evaluación de los Académicos?, Pensamiento Universitario 88.Mexico, UNAM.

Sabino, C. (1986). El debido proceso de investigación. Editorial PANAPO. Venezuela.

ANEXOS

ANEXO 01: Matriz de consistencia

GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N° 0614
EL PARAÍSO PICOTA-2016

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL ¿De qué manera la gestión pedagógica del Director influye con el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Integrada N° 0614"El Paraíso Picota" en la Región San Martín, año 2016?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS a. ¿Cómo la Gestión Pedagógica del Director con interés educativo influye con la planificación del trabajo pedagógico del desempeño laboral docente en la institución educativa integrada N° 0614 El Paraíso – Picota 2016? b. ¿Cómo la Gestión Pedagógica del Director con calidad educativa influye con la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje del desempeño laboral docente en la institución educativa integrada N° 0614 El Paraíso – Picota 2016? c. ¿Cómo la Gestión Pedagógica del Director empleando metodología y estrategias influye con las responsabilidades profesionales del desempeño laboral docente en la institución educativa integrada N° 0614 El Paraíso – Picota - 2016?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar si la gestión pedagógica del Director influye con el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Integrada N° 0614"El Paraíso Picota" en la Región San Martín, año 2016?</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICAS a. Determinar si la Gestión Pedagógica del Director con interés educativo influye con la planificación del trabajo pedagógico del desempeño laboral docente en la institución educativa integrada N° 0614 El Paraíso – Picota 2016 b. Determinar si la Gestión Pedagógica del Director con calidad educativa influye con la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje del desempeño laboral docente en la institución educativa integrada N° 0614 El Paraíso – Picota 2016 c. Determinar si la Gestión Pedagógica del Director empleando metodología y estrategias influye con las responsabilidades profesionales del desempeño laboral docente en la institución educativa integrada N° 0614 El Paraíso – Picota - 2016</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL La gestión pedagógica del Director influiría significativamente con el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Integrada N° 0614"El Paraíso Picota" en la Región San Martín, año 2016?</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICAS a. La Gestión Pedagógica del Director con interés educativo influye favorablemente con la planificación del trabajo pedagógico del desempeño docente en la institución educativa integrada N° 0614 El Paraíso – Picota 2016. b. La Gestión Pedagógica del Director con calidad educativa influye con la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje del desempeño laboral docente en la institución educativa integrada N° 0614 El Paraíso – Picota 2016 c. La Gestión Pedagógica del Director empleando metodología y estrategias influye con las responsabilidades profesionales del desempeño laboral docente en la institución educativa integrada N° 0614 El Paraíso – Picota - 2016</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE X. Gestión pedagógica del Director</p> <p> </p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE: Y. Desempeño laboral docente</p>	<p>X1: Interés educativo X2: Calidad educativa X3: Metodología y estrategias</p> <p>Y1: Planificación en el trabajo Pedagógico Y2: Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje Y3: Responsabilidades profesionales</p>

ANEXO 2: ENCUESTA

Instrucciones: en la investigación titulada **GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N° 0614 EL PARAÍSO-PICOTA DE LA REGIÓN DE SAN MARTIN**, se hace necesario que responda los ítems según su criterio utilizando la escala de valoración: muy deficiente (1) deficiente (2), regular (3), bueno (4), muy bueno (5)

	DIMENSIONES	N°	INDICADORES	ESCALA DE VALORACION				
				1	2	3	4	5
VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE	PLANIFICACION DEL TRABAJO PEDAGOGICO	1	Habilidades de cada estudiante					
		2	Diferencia los estilos y niveles de aprendizajes de sus alumnos.					
		3	Estudia y analiza los enfoques de sus alumnos para ayudarlos en su currículo					
		4	Sabe el contenido de su material de trabajo					
		5	Relaciona el contenido de todas las materias curriculares					
		6	Explora los conocimientos de cada asignatura de acuerdo con el silabo					
		7	Se organiza de acuerdo con los intereses de los estudiantes y sus proyectos curriculares.					
	Gestión de los procesos de aprendizaje	8	Establece una relación afectiva y armónica con sus estudiantes en el aula, desde el enfoque intercultural.					
		9	Promueve las buenas relaciones dentro del aula de clases.					
		10	Promueve normar para la buena convivencia con responsabilidad.					
		11	Ayuda a motivar la creatividad de los estudiantes.					
		12	Enseña que los materiales del aula son para todos.					
		13	Utiliza un lenguaje sencillo para que la comprendan.					
		14	Utiliza un vocabulario acorde a todas sus características.					
	RESPONSABILIDADES PROFESIONALES	15	ayuda a la elaboración de los instrumentos de gestión del área educativa					
		16	Establece relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes en su comunidad educativa					
		17	Promociona las buenas relaciones con los otros compañeros docentes y los padres y representantes.					
		18	Entrega los documentos correspondientes a l director en los momentos oportunos que lo solicita					
		19	Es puntual					
		20	Comparte con sus compañeros colegas sus clases para el buen funcionamiento.					
		21	Apoya a sus estudiantes que requieren acompañamiento afectivo.					

Encuesta para la evaluar la Gestión Pedagógica del Director de la IEI N° 0614

El Paraíso – Picota 2016

Estimado Colega recibe un cordial saludo la presente encuesta es para conocer la Gestión Pedagógica del Director en la I.E. Se pide total sinceridad en la respuesta teniendo como escala de valoración siendo: Totalmente en desacuerdo (1) en desacuerdo (2) ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5).

DIMENSIÓN	N°	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
Interés educativo	1	Participa en la planificación pedagógica					
	2	Lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa.					
	3	Lidera junto con los docentes la institución educativa..					
	4	Establece metas, como motivación.					
	5	Promueve que todos participen de forma democrática.					
Calidad educativa	6	Verifica los procesos de la educación para ver si se logran las metas					
	7	Realiza un análisis reflexivo respecto a las fortalezas, debilidades y necesidades de la IE.					
	8	Mejora las funciones operativas para que la enseñanza de su máximo potencial					
	9	Revisa las condiciones que se necesitan para mejorar.					
	10	Dirige los procesos pedagógicos para ver logros futuros en el aprendizaje					
METODOLOGÍA ESTRATEGIAS	11	Logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
	12	Toma decisiones acertadas para mejorar la enseñanza en la I.E.					
	13	Cuenta con los instrumentos de gestión educativa (PEI, PCI, PAT, POI, RI)					
	14	Supervisa constantemente las funciones que realizan los trabajadores de la IE.					
	15	Cuenta con herramientas adecuadas para la evaluación de su personal.					
	16	Utiliza el dialogo y la negociación.					
	17	Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas.					
	18	Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.					
	19	Ayuda al desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones que puedan ser de riesgo para los miembros dela comunidad educativa					
	20	Orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.					

ANEXO N° 03 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto : Mg. Armando Ghene Ismíño Riquelme
 Institución donde laboral/Cargo : Docente de Investigación
 Oficina de Investigación UCV-Tarapoto
 Instrumento Motivo de Evaluación : Cuestionario sobre La gestión pedagógica del director
 Autores del instrumento : Br. Juan Wilmer Chirinos Gastelu

ASPECTOS DE VALIDACIÓN


CRITERIOS	INDICADORES	MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva sobre la gestión pedagógica del director en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión pedagógica del director					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la gestión pedagógica del director de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión de la gestión pedagógica del director					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					X
TOTAL						46

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento puede ser aplicado, pero levantar observaciones en cuanto a redacción.

PROMEDIO DE VALORACIÓN : **46**

Tarapoto, Mayo del 2015


 Mg. Armando Ghene Ismíño Riquelme
 ariquelme@gmail.com

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CIENTÍFICA**

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto : Mg. Armando Ghene Ismaño Riquelme
 Institución donde labora/Cargo : Docente de Investigación
 Oficina de Investigación UCV-Tarapoto
 Instrumento Motivo de Evaluación : Cuestionario sobre el Desempeño Docente
 Autores del instrumento : Br. Juan Wilmer Chirinos Gastelu

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva sobre el desempeño docente en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente al desempeño docente				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto al desempeño docente de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión del desempeño docente					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.				X	
TOTAL						47

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El presente instrumento de evaluación es válido a ser aplicado, sin embargo es importante tener observaciones sobre redacción.

PROMEDIO DE VALORACIÓN : **47**

Tarapoto, Mayo del 2015


 Mg. Armando Ghene Ismaño Riquelme
 ariquelme@gmail.com

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto : Mg. Norman Apolonio, Vásquez Quispe
 Institución donde labora/Cargo : Docente de Investigación
 Oficina de Investigación UCV-Tarapoto
 Instrumento Motivo de Evaluación : Encuesta sobre La gestión pedagógica del director
 Autores del instrumento : Br. Juan Wilmer Chirinos Gastelú

ASPECTOS DE VALIDACIÓN


CRITERIOS	INDICADORES	MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva sobre La gestión pedagógica del director en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión pedagógica del director					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto al clima organizacional de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión de la gestión pedagógica del director					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					X
TOTAL						45

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EL INSTRUMENTO ES APLICABLE.

PROMEDIO DE VALORACIÓN : *45*

Tarapoto, Mayo del 2015


 Mg. Norman Apolonio Vásquez Quispe
 novapo@ucv.edu.pe

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CIENTÍFICA**

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto : Mg. Armando Ghene Ismaño Riquelme
 Institución donde labora/Cargo : Docente de Investigación
 Oficina de Investigación UCV-Tarapoto
 Instrumento Motivo de Evaluación : Cuestionario sobre el Desempeño Docente
 Autores del instrumento : Br. Juan Wilmer Chirinos Gastelu

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)


CRITERIOS	INDICADORES					
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva sobre el desempeño docente en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente al desempeño docente			X		
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto al desempeño docente de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión del desempeño docente					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.				X	
TOTAL						47

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El presente instrumento de evaluación es válido a ser aplicado, sin embargo es importante levantar observaciones sobre redacción.

PROMEDIO DE VALORACIÓN : **47**

Tarapoto, Mayo del 2015


 Mg. Armando Ghene Ismaño Riquelme
 ariquelme@gmail.com