

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**LA GESTIÓN DIRECTIVA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED
BRISAS DEL CHINCHIPE DE PUERTO HUALLAPE, DEL DISTRITO
DE SANTA ROSA DE LA PROVINCIA DE JAÉN.**

Por:

CARMEN ADELINDA PEREZ FLORES

Asesor:

Dr. ÁNGEL LOZANO CABRERA

Jaén, Cajamarca – Perú

2016

COPYRIGHT© 2016 by
CARMEN ADELINDA PÉREZ FLORES
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**LA GESTIÓN DIRECTIVA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED
BRISAS DEL CHINCHIPE DE PUERTO HUALLAPE, DEL DISTRITO
DE SANTA ROSA DE LA PROVINCIA DE JAÉN.**

Por:

CARMEN ADELINDA PEREZ FLORES

Comité Científico

Dr. Ángel Lozano Cabrera
Asesor

Mg. Iván León Castro
Miembro de Comité Científico

M. Cs. Enrique Zelaya de los Santos
Miembro de Comité Científico

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Miembro de Comité Científico

Cajamarca – Perú

2016

DEDICATORIA

A: Dios por iluminar mi camino y permitirme caminar junto a los que más quiero.

A: Mi madre Clara Flores Guerrero por sus buenos ideales, sacrificio y su gran ejemplo de vida a seguir.

A: César y Maciel que son el regalo más grande que recibí de Dios.

A: David el compañero de mi vida, por su gran paciencia y apoyo para realizar la presente investigación.

LA AUTORA

AGRADECIMIENTO

Al Gobierno Regional de Cajamarca por otorgarnos las presentes becas y brindarnos la oportunidad de realizar los estudios de especialización.

A la escuela de Post Grado por esta maravillosa oportunidad que nos ha permitido una especialización en Gestión de la Educación.

A la doctora Marina V. Estrada Pérez directora de la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca por su infinita paciencia e inmenso cariño.

Al doctor Ricardo Cabanillas Aguilar director de la sección de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca por su colaboración en la mejora de la presente investigación, sus sabios consejos y su buena amistad.

Al doctor Ángel Lozano Cabrera nuestro asesor por su permanente colaboración para culminar con éxito la presente investigación.

LA AUTORA

INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE	vi
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4. DELIMITACIÓN	23
1.5. LIMITACIONES	24
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.6.1 Objetivo general	25
1.6.2 Objetivos específicos	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.1.1 A nivel internacional	27
2.1.2 A nivel nacional	31
2.1.3 A nivel regional	35
2.2. BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS	36
2.2.1 Gestión educativa	37
2.2.2 Desempeño docente	54
2.2.3 Definición de términos básicos	62

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.2. VARIABLES	65
3.2.1 Definición conceptual	65
3.3. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	66
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	69
3.5. UNIDAD DE ANÁLISIS	70
3.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN	70
3.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	70
3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	71
3.8.1 Técnicas de recopilación de datos	71
3.8.2 Técnicas de análisis e interpretación de resultados	72
3.9. MÉTODOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	74
3.10. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	74

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. ANÁLISIS DE GESTIÓN DIRECTIVA POR DIMENSIONES	76
4.2. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DOCENTE POR DIMENSIONES	81
4.3. ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE LA VARIABLE GESTIÓN DIRECTIVA Y LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE	84

CAPITULO V: PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN GESTIÓN DIRECTIVA

CONCLUSIONES	110
SUGERENCIAS	112
LISTA DE REFERENCIAS	113
APÉNDICE / ANEXOS	117

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Gestión directiva institucional.	76
Cuadro 2 Gestión directiva pedagógica.	77
Cuadro 3 Gestión directiva administrativa.	78
Cuadro 4 Gestión directiva comunitaria.	80
Cuadro 5 Dimensión pedagógica.	81
Cuadro 6 Dimensión cultural.	82
Cuadro 7 Dimensión política.	83
Cuadro 8 Correlación entre la gestión directiva y la dimensión pedagógica.	84
Cuadro 9 Correlación entre la gestión directiva y la dimensión cultural.	86
Cuadro 10 Correlación entre la gestión directiva y la dimensión política.	87
Cuadro 11 Correlación entre la gestión directiva y el desempeño docente.	89

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

CAP	: Cuadro de Asignación de Personal
CONEI	: Consejo Educativo Institucional
E- A	: Enseñanza Aprendizaje.
et.al.	: Varias autoras (y otros)
IE	: Institución Educativa
IPEBA	: Instituto Peruano de Educación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica.
MED	: Ministerio de Educación
MINEDU	: Ministerio de Educación
MOF	: Manual de Organización y Funciones
RED	: Instancias de cooperación, intercambio, ayuda recíproca entre actores educativos de instituciones educativas Rurales del Perú.
UNESCO	: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
UGEL J	: Unidad de Gestión Educativa Local Jaén.
PEI	: Proyecto Educativo Institucional

RESUMEN

La investigación realizada tiene como objetivo general determinar la relación entre la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014; con el propósito de diseñar una propuesta de gestión directiva para solucionar el problema detectado. La muestra está conformada por 12 encuestados la misma que se seleccionó con criterio no probabilístico. El estudio es de tipo correlacional; las técnicas utilizadas son la encuesta; y los instrumentos, dos cuestionarios estructurados en base a 33 ítems, coherentes con las variables dimensiones e indicadores. El análisis de los resultados permitieron confirmar que la gestión directiva presenta una valoración de regular (60%) y mala (34 %); el desempeño docente tiene una valoración de regular (47%) y mala (7%) ; por lo tanto haciendo uso del coeficiente de correlación de Pearson se concluye que existe una correlación positiva moderada de 0.541 entre la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe; lo que indica que es una correlación directa, es decir que, si mejora de manera positiva moderada la variable gestión directiva mejorará en la misma intensidad el desempeño docente; finalmente se plantea una propuesta en gestión para directores donde se describen sus indicadores de la gestión directiva para mejorar su desempeño como gestor directivo institucional, pedagógico, administrativo y comunitario.

PALABRAS CLAVES: Gestión directiva, desempeño docente.

ABSTRACT

This research work has as general objective to determine the relationship between the principal management and teacher performance in 16181 and 16355 Educational Institutions, from the Network Chinchipe Brisas de Puerto Huallape, Santa Rosa district, Jaen Province- 2014; with the purpose of designing a principal management proposal to solve the problem detected. The sample consisted of 12 respondents who were selected with a non-probabilistic criterion. This is a correlational study; the techniques used are the survey; and instruments, two structured questionnaires based on 33 items, consistent with variable dimensions and indicators. The analysis of the results allowed to confirm that the principal management has a regular assessment (60%) and poor assessment (34%); teacher performance has a rating of fair (47%) and bad (7%); thus making use of the correlation coefficient of Pearson concluded that there is a moderate positive correlation of 0.541 between principal management and teacher performance in No. 16181 and 16355 Educational Institutions of the Brisas Chinchipe Network; indicating that it is a direct correlation, it means that if the principal management variable improves in a moderate way, the variable teacher performance will improve with the same intensity. Finally, it is presented a proposal for management directors which describes indicators for principal management in order to improve their performance as institutional, pedagogic, administrative and community manager.

Keywords: Executive management, teacher performance.

INTRODUCCIÓN

La gestión que realiza el director en una institución educativa es decisiva y valiosa para lograr su buena conducción; ya que él es el responsable de la toma de decisiones, de la existencia de un clima escolar favorable y de optimizar las buenas condiciones para lograr un buen desempeño de los docentes y de esta manera los estudiante logren un mejor desarrollo de capacidades que les permitan solucionar sus propios problemas; por lo que la presente investigación surge con el propósito de determinar la relación entre la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 del caserío Tomaque y 16355 del caserío Puerto Huallape las que conforman la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén.

En la actualidad notamos que se necesita desarrollar un modelo de conducción en la que el director sea un gestor que presente un liderazgo pedagógico, como también manifieste buenas actitudes y aptitudes; practique valores y desempeñe con eficiencia su gestión; también se debe reconocer que es de vital importancia que los docentes estén preparados para generar nuevos conocimientos en los estudiantes, y que esta preparación no solo debe referirse al cultivo de habilidades disciplinares sino que también se debe tener en cuenta su desempeño profesional social; ya que el docente es un orientador que acompaña al estudiante en su proceso de construcción de aprendizaje, de desarrollo de valores; y su participación es fundamental para lograr alcanzar los objetivos y metas que permitan mejorar la educación en nuestro país.

Conocedores de la importancia de una buena gestión que debe realizar un director, se ha desarrollado la presente tesis titulada “La gestión directiva y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red Brisas del

Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén - 2014”; y para el estudio de la presente hemos iniciado con la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén - 2014?, cuyo objetivo general es determinar la relación entre ambas variables con el propósito de presentar una propuesta de plan de mejora en gestión directiva la cual servirá para solucionar los problemas detectados.

La razón que nos llevó a estudiar la relación entre ambas variables la detallamos desde la perspectiva teórica, práctica y metodológica; en cuanto a la perspectiva teórica la investigación tiene sus bases en las teorías de Pozner (1997), Casassus (2000), Montenegro (2003), Carrasco (2004), Valdéz (2004), Vidarte (2005), UNESCO (2011), Ministerio de Educación (2011), y desde la perspectiva práctica. Nos va a servir para buscar alternativas de solución a los problemas que se han observado en las diferentes dimensiones de ambas variables; en lo metodológico hemos aplicado el método científico, descriptivo, estadístico, sumando a todo ello la escala de Likert como instrumento de investigación.

El Ministerio de Educación en el Manual de gestión para directores de instituciones educativas (2011) nos señala que los directores son los que deben liderar los procesos de cambio o mejoras sustantivas en la educación, por lo que es fundamental su formación en temas de gestión la cual debe desarrollarse en sus cuatro dimensiones tales como: gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

Por lo que hoy en día en el Perú, se necesita de directores y docentes preparados con capacidad de afrontar nuevos desafíos, comprometidos en la buena formación de las nuevas generaciones y para ello es necesario su compromiso de actualizarse de manera permanente logrando mejoras en sus prácticas y en el cumplimiento de los roles que le corresponden.

Es por ello que el Ministerio de Educación (2011) en el Marco del buen desempeño docente afirma que nuestra sociedad actual pide a los educadores preparar a las nuevas generaciones para afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción, cuestionamientos sociales, a los sistemas escolares; así como también a los docentes se les exige un sistema de desarrollo profesional en el que se asegure una formación del magisterio a la altura de los cambios sociales; por lo que para generar cambios duraderos en la identidad, el saber y la práctica de la profesión docente tenemos que lograr una cohesión en torno a una nueva visión de la docencia que comprometa a los maestros de una manera protagónica. En tal sentido el desempeño docente debe estar enfocado en sus tres dimensiones tales como: Dimensión pedagógica, cultural y política.

El desarrollo de la investigación se ha realizado siguiendo los lineamientos metodológicos pertinentes; así como también hemos tenido en cuenta el esquema de tesis y el protocolo de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca. La investigación está organizada en cinco capítulos como a continuación se detalla:

En el capítulo primero, se ha desarrollado los fundamentos relacionados con el problema de la investigación desde su planteamiento, su formulación hasta la presentación de los objetivos de la investigación.

En cuanto al planteamiento del problema hemos tenido en cuenta los antecedentes de la investigación lo que nos ha llevado a la formulación del problema. El objetivo general describe lo que pretende el estudio, así como la delimitación. Los objetivos específicos buscan puntualizar los aspectos que se van a investigar, así como también precisan el motivo de análisis y la reflexión que permitirán responder a las interrogantes de la investigación.

En el capítulo segundo se desarrolla el marco teórico donde se fundamenta las teorías de sustentación científica de las variables de la investigación, también se les presenta las fuentes bibliográficas de investigadores de nivel internacional nacional y regional.

En el capítulo tercero se muestran los aspectos metodológicos de la investigación y comprenden: Hipótesis, variables, población, el objeto de estudio, unidad de análisis, tipo de diseño de investigación, las técnicas e instrumentos que se utilizaron para obtener la información y las explicaciones del procedimiento para analizar los datos obtenidos, como también los métodos de la investigación y la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.

En el capítulo cuarto se describen y analizan los resultados de la investigación, los cuales se presentan en cuadros con sus respectivas interpretaciones. En este capítulo observamos que la relación entre la gestión directiva y el desempeño docente presenta una correlación estadística moderada lo que indica que es una correlación directa.

El capítulo quinto contiene la propuesta de plan de mejora en gestión directiva la cual servirá para que los directores mejoren su calidad de gestión y esta contribuya a lograr un buen desempeño docente.

Finalmente presentamos las conclusiones y sugerencias que se les plantea a los directores de las instituciones educativas que conforman la Red Brisas del Chinchipe a su coordinador como también al director de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén.

Creemos que es importante la presente investigación porque nos orienta a proponer un plan de mejora en gestión directiva, el cual servirá de beneficio para que los directores evalúen su gestión y apliquen estrategias para mejorarla en bien de su institución.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En todos los países del mundo se están produciendo cambios en sus sistemas educativos por lo que presentan una alta tendencia por mejorar y brindar una educación acorde con las exigencias de un mundo globalizado.

Un estudio de la UNESCO (2010) afirma: “La mayor parte de los directores no cuentan con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes, ni ostenta la capacidad organizativa; es pues necesario fortalecer la capacidad de liderazgo de los directores para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Por lo que se nota en las escuelas una gestión del director netamente administrativa, sin presencia del liderazgo pedagógico, carente de condiciones que no le permiten genera un clima propicio para el buen desempeño de los docentes; como también se visibiliza que la gestión que realiza no está centrada en los aprendizajes de los estudiantes. Por lo que creemos que se debe realizar una gestión en la que trascienda el liderazgo pedagógico, se note la capacidad de generar un buen clima institucional la cual va a permitir el logro del buen desempeño de los docentes, realizándose una gestión participativa, democrática, flexible, centrada en el logro de los aprendizajes.

Calero (1998) señala que el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo; con esto quiere decir que

para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: profesores efectivos, condiciones pedagógicas buenas, estudiantes con buenas condiciones físicas y psicológicas, políticas educativas claras, universos valorativos identificables, fluidez financiera y administrativa a nivel macro y así como también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman, entre otros.

Las grandes políticas y planes se convierten en decisiones reales y hechos visuales, a través de sus daciones. Un director es un educador no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social. Entonces una adecuada toma de decisiones que realiza el director influye de manera positiva en la mejora de la educación.

Hoy las escuelas en el área rural del Perú se enfrentan a enormes cambios tecnológicos, los que ayudarán a mejorar los conocimientos y la información que se debe convertir en el motor de desarrollo de nuevos aprendizajes.

Por lo que García y Poyato (2009) manifiestan que frente a las dificultades a la gestión escolar que incluye al desempeño eficiente del director, se reconoce como urgente la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa en donde se promueva el liderazgo en gestión como herramienta de mejora de los aprendizajes de calidad.

En las instituciones educativas que conforman la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape de distrito de Santa Rosa observamos que los directores están trabajando sin tener en cuenta que para realizar una buena

gestión se tiene que enfocar en las cuatro dimensiones de la gestión, notándose así que no se cumple con el reglamento interno, siendo escasa la aplicación del manual de funciones y procedimientos. De la misma manera tampoco se lidera el PEI y no se hace un buen uso del tiempo; presentando una escasa orientación educativa. No se aplican enfoques ni estilos de enseñanza lo que no permite lograr objetivos institucionales y la administración de recursos materiales, humanos y financieros es regular; a ello se suma la gran indiferencia de los padres, madres y su escaso compromiso en la vida escolar de los estudiantes ya que la mayoría de ellos vienen de hogares disfuncionales carentes de afecto; situación que no permite realizar una buena proyección social.

El desempeño docente en las instituciones se centra en la enseñanza del docente y no en las verdaderas necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Notándose que los docentes participan de la innovación, pero no se nota el cambio, ya que no se realiza una verdadera contextualización de los aprendizajes. Los estudiantes no se preocupan por aprender y formarse, ellos conocen los problemas de su realidad, pero son ajenos a la búsqueda de soluciones, así también la indiferencia de los pobladores de estas comunidades no permiten que se establezcan vínculos personales con los estudiantes, padres y autoridades generando una escasa formación de ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente.

Al analizar esta realidad es que nace la necesidad de abordar la presente investigación la cual pretende conocer como es la relación entre la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape, del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén. Por lo que creemos que un cambio en la

educación si es posible y que ello depende de una eficiente aplicación de las políticas educativas, de nuestra formación profesional y humana, así como del compromiso, la participación y el apoyo de los padres y madres, siendo grande la necesidad de cambiar la vida de cada uno de los estudiantes.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por todo expuesto anteriormente se formula el presente problema de investigación.

¿Cuál es la relación entre la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación teórica

La presente investigación tiene por objeto determinar la relación que existe entre la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014. Por lo que consideramos que la investigación es de relevancia; ya que su resultado servirá para tomar decisiones que busquen el mejoramiento de las variables en estudio; por lo que al mejorar la gestión directiva y el desempeño docente se observarán mejoras en los aprendizajes.

Los motivos que nos llevaron a estudiar la gestión directiva y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la

provincia de Jaén – 2014, fue porque los directores presentan una gestión meramente administrativa, con presencia de ligero conocimiento en las cuatro dimensiones de la gestión y un escaso conocimiento de liderazgo pedagógico. Esto no responde a las demandas de la institución educativa lo que no permite que se dé un buen desempeño docente. Lo anterior se demuestra al notar que no se cumple con el reglamento interno, se puede apreciar una escasa aplicación del manual de funciones, tampoco se lidera el PEI, no se hace un buen uso del tiempo, presenta escasa orientación educativa y no se aplican enfoques ni estilos de enseñanza lo que no permite lograr objetivos institucionales y siendo la administración de los recursos, regular. Por eso se ha creído por conveniente analizar las teorías de cada variable y formular soluciones a través de la hipótesis, por lo cual hemos aplicado instrumentos analizando y comprobando los resultados; los que demuestran que existe relación entre las variables gestión directiva y desempeño docente. Ponemos en consideración las teorías para que los directores las tengan en cuenta en el sentido que, si mejora la gestión directiva, mejora en la misma intensidad el desempeño docente.

En ese sentido les brindamos un conjunto de fundamentos, antecedentes e información sistematizada para que en las instituciones el personal directivo conozca las cuatro dimensiones de la gestión como: Gestión institucional, pedagógica, administrativa, comunitaria y ello conlleve a mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas que conforman la Red Brisas de Chinchipe.

Justificación práctica

En la justificación práctica la investigación aporta con una propuesta de plan de mejora en gestión directiva en sus dimensiones: Gestión directiva institucional, gestión directiva pedagógica, gestión directiva administrativa, gestión directiva comunitaria; la cual se va a constituir en una herramienta para mejorar el desempeño de los docentes de las instituciones educativa en estudio y en las demás instituciones del ámbito de su influencia.

Como también al obtener los resultados sobre la relación de ambas variables, los directores podrán tomar decisiones para mejorar su gestión.

Justificación metodológica

Hemos creído por conveniente aplicar dos instrumentos; uno dirigido a los docentes para que evalúen la gestión que realiza el director en su institución educativa y a otra presentada a los directores para que evalúen el desempeño docente.

Estos instrumentos nos han permitido recoger información y conocer como es la gestión del director y como esta se relaciona con el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe.

Los instrumentos se elaboraron teniendo como base los aportes de las teorías de Pozner (1997), Casassus (2000), Vidarte (2005), UNESCO (2011), Ministerio de Educación (2011).

Para la selección de las dimensiones e indicadores de la gestión directiva hemos tenido en cuenta el Manual de gestión para directores de instituciones

educativas (2011); como también la selección de dimensiones e indicadores del desempeño docente hemos considerado los aportes del Marco del buen desempeño docente (2012).

La presente investigación es importante en su metodología ya que brinda pautas, orientaciones metodológicas y todos los procesos que visualizan la aplicación de la propuesta del plan de mejora. Así también presenta algunas investigaciones que son de beneficio para generar los cambios en la gestión directiva.

1.4 DELIMITACIÓN

El estudio se ha realizado en la institución educativa N° 16181 la cual se encuentra ubicada en el caserío Tomaque del distrito de Santa Rosa y la institución educativa N° 16355 del caserío Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa, ambas instituciones integran la Red Brisas de Chinchipe.

- A) La Red Brisas del Chinchipe:** Tienen como sede coordinación el colegio Miguel Grau Seminario N° 16355 el cual se encuentra ubicado en el caserío Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén. Esta red está conformada por siete instituciones educativas de las cuales cinco son instituciones de característica unidocente, una es multigrado y una es primaria-secundaria.
- B) Temporal:** La investigación es de corte transversal porque los datos necesarios fueron levantados en un determinado tiempo es decir durante el año 2014.

C) Científica: Para desarrollar el presente trabajo de investigación se ha tenido en cuenta los aportes de Pozner que nos ha permitido tener una concepción clara de la gestión directiva en la que nos manifiesta que la comunidad educativa tiene que centrar, focalizar y nuclear alrededor de los aprendizajes de los estudiantes. Se debe ligar el conocimiento a la acción, ética-eficacia, política-administración.

En cuanto al desempeño docente hemos considerado los aportes de Montenegro quien nos muestra que el desempeño docente está dado por el cumplimiento de sus funciones, el cual se ejerce en diferentes niveles como: El contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente. Manifiesta también que existe factores que influyen en el desempeño docente tales como: Los factores asociados al propio docente, los factores asociados al estudiante y los factores asociados al entorno.

La investigación se enmarca en la línea de acción “Gestión y desarrollo institucional” y como eje temático “Estrategias de acompañamiento para el fortalecimiento en la práctica pedagógica docente”.

1.5 LIMITACIONES

Para cristalizar la investigación hemos tenido que superar algunas dificultades tales como:

Limitaciones de tiempo: Debido a que la investigadora es docente en una institución educativa unidocente del área rural, lugar donde no se cuenta con los servicios tecnológicos indispensables para realizar la investigación. La que se superó viajando a la ciudad de Jaén para obtener acceso al internet y a bibliografía básica para el estudio.

Por razones de trabajo no pudimos recurrir a muchas bibliotecas por lo que la información se la obtuvimos de internet, tesis locales y el conocimiento de expertos en el tema. Así como el escaso apoyo de algunos docentes que conforman el grupo de investigación.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo general

Determinar la relación de la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014, con el propósito de diseñar un plan de mejora en gestión directiva para solucionar el problema detectado.

1.6.2 Objetivos específicos

- a. Describir la gestión directiva en sus dimensiones: Gestión directiva institucional, pedagógica, administrativa, comunitaria en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014.
- b. Describir las características del desempeño docente en sus dimensiones: Dimensión pedagógica, cultural y política de las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014.

- c. Establecer la relación entre la gestión directiva y la dimensión pedagógica, cultural y política en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014.

- d. Elaborar la propuesta de plan de mejora en gestión directiva con el propósito de mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como referencia los diferentes trabajos relacionados con las variables del estudio; por lo que las hemos agrupado en tres niveles como a continuación les presentamos:

2.1.1 A nivel internacional

Delgado, A. (2012) desarrolló la tesis de maestría denominada: “Práctica directiva y percepción de los docentes sobre el desempeño de los directores de la zona escolar 19” en la que concluye: La falta de preparación para enfrentar la función de director es una de las debilidades consideradas como importantes ya que los estudios, la experiencia y la preparación que se tiene como docente no es suficiente siendo muchas veces una de las cosas que se tienen que aprender en la práctica. Otros aspectos que se encuentra como debilidad, son las relacionadas con la comunicación y la motivación al personal. Cabe señalar que los resultados encontrados en los instrumentos no presentan diferencias significativas. Por lo que creemos que es vital que los directores reciban una buena preparación en temas relacionados con la administración y el desarrollo de estrategias que conlleven a la motivación permanente del personal, para mejorar de esta manera las relaciones interpersonales y el clima escolar.

Rodríguez, R. (2013) desarrolló su tesis doctoral denominada: “El desarrollo de la práctica reflexiva sobre el quehacer docente apoyada en el

uso de un portafolio digital en el marco de un programa de formación para académicos de la Universidad Centro Americana de Nicaragua”. Concluyendo que el proceso reflexivo docente implica una construcción y reconstrucción de conocimientos sobre la enseñanza, el aprendizaje y el entorno de los procesos educativos, tomando en consideración las múltiples experiencias vividas y compartidas. Estos conocimientos llevan al docente a tomar decisiones sobre la enseñanza, la planificación docente, práctica educativa. Por supuesto que no nos podemos olvidar también que las decisiones de los docentes con relación a muchos de estos aspectos están subordinados a contextos políticos, sociales y culturales que ellos no pueden cambiar. Sin embargo, el proceso reflexivo docente debe ayudar a su práctica educativa en el espacio del aula como a tener una postura crítica frente a decisiones político-educativas o a condiciones estructuradas que puedan ser adversas. Esta investigación nos muestra lo que implica el proceso reflexivo de los maestros en torno a la enseñanza-aprendizaje en el que nos dan a conocer el papel activo de los docentes en la formulación de los objetivos y fines de su trabajo por lo que para perfeccionar las escuelas se necesita de los conocimientos de las investigaciones así como también del conocimiento práctico de los docentes. También hay situaciones políticas, sociales y culturales que los maestros no pueden cambiar pero si pueden responder a estas con una manera propia, crítica y reflexiva como la de ser maestro.

Aguilar, A. (2009) desarrolló su tesis doctoral denominada: “La gestión escolar y las competencias profesionales en telesecundarias incorporadas al programa Escuelas de Calidad”. Concluye que lo que hacen

los profesionales de centros escolares, especialmente el director, afecta a toda la comunidad escolar; pues las decisiones que ellos tomen trae consecuencia favorables o desfavorables para todos. Sus acciones y actitudes generan un ambiente de armonía de controversia o de desencanto por lo que influyen en la conducta de los demás actores para que logren sus metas y objetivos comunes. A nuestro parecer la investigación nos muestra que una buena gestión y una personalidad positiva del director influye en la conducta y toma de decisiones de los agentes educativos; ya que un buen nivel de comunicación, una permanente motivación y la continua cooperación son algunas de las características que debe presentar un director para que tome decisiones acertadas, mejore su clima institucional y se convierta en un transformador de su gestión.

Renteria, L. (2009) desarrolló su tesis de maestría denominada: “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de la ciudad de Bolívar en la jornada de la mañana”. En la cual concluye que estamos convencidos de que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese tramo cultural que se vive dentro de la institución. Es importante dejar clarificado que nosotros proponemos el diseño de estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe, jornada de la mañana. Esta estrategia es particular y específica de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las encuestas y las entrevistas hechas a la comunidad educativa, el nuevo diseño resulta del sentir unificado de docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes. Esta conclusión pone de manifiesto que el docente debe potenciar no solo en los estudiantes

el desarrollo cognitivo sino también el respeto por el otro y la aceptación de la diversidad. Siendo estos aspectos inherentes al ser, donde se entienda la diversidad como diferencia y no como limitación. Los docentes debemos fijar nuestra mirada más que en los contenidos en el logro de las competencias de los estudiantes para que ellos puedan ascender en su desarrollo cognitivo y en su desarrollo social.

Arismendi, N. (2009) desarrolló su tesis de maestría denominada: “Prácticas de la gestión directiva que pone en acción las políticas de calidad educativa de los colegios públicos de Bogotá”. En una de sus conclusiones nos dice que el directivo debe proporcionar, recuperar y organizar para los docentes conocimientos, destrezas e información necesaria. De esta manera ellos puedan acercarse a las tareas cotidianas de los mismos; atender y canalizar sus necesidades para establecer tiempos específicos. Es de vital importancia la capacitación y actualización permanente del director para que de esta manera él pueda brindar a los docentes conocimientos que permitan mejorar su desempeño. Como también él debe conocer las necesidades que existen en la institución para luego ser atendidas en tiempos establecidos y de manera priorizada. Esta conclusión se relaciona con el presente estudio de investigación en el sentido que resalta la importancia del liderazgo pedagógico que debe ejercer el director ya que tiene que estar preparado para orientar, acompañar, estimular, promover, asesorar y de esta manera mejorar las prácticas de los docentes en el aula.

Torres, E. (2005) desarrolla la tesis de maestría denominada: “Hacia un modelo de evaluación de desempeño profesional del docente en

Honduras”. Donde concluye que la evaluación del desempeño profesional docente es un proceso sistemático e integral que desde una perspectiva sistemática permite obtener información adecuada y confiable para la toma de decisiones que apunten al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de los centros educativos. Por ello cualquier modelo que pretenda mejorar la calidad de educación, necesariamente debe recuperar la dimensión integral y sistémica de dicho fenómeno. Creemos que la evaluación docente es vital para la toma de decisiones; ya que esta identifica los aspectos importantes que se deben mantener y cuáles son los aspectos que se deben mejorar. Los cuales nos llevarán al logro de los objetivos por lo que la evaluación debe ser integral, sistemática, continua.

2.1.2 A nivel nacional

Encontramos diferentes investigaciones realizadas referentes a la gestión directiva y al desempeño docente; veamos algunas de ellas:

Yábar, I. (2013) desarrolló su tesis de maestría denominada: “La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la institución educativa primaria Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima”. En ella concluye que se ha demostrado que existe relación entre la dirección de la gestión educativa con relación al desarrollo de la práctica docente. Se descubrieron aspectos positivos basados en el control, el cumplimiento del plan calendario y relación alumno/profesor. Notamos en la presente conclusión que sí existe relación entre la gestión del director y la forma como se desarrolla la práctica docente por lo que a una mejor gestión

mejora el desempeño docente y ello conlleva a mejores aprendizajes de los estudiantes.

Ramírez, Y. (2010) desarrolló su tesis de maestría denominada: “La calidad de la gestión educativa y la deserción escolar del nivel primario en la institución educativa Brígida Silva de Ochoa. Chorrillos, Lima - 2010”. Concluye que la calidad de la gestión educativa influye significativamente en la deserción escolar del nivel primario en la institución educativa Brígida Silva de Ochoa. Nos señala que la deserción escolar tiene su origen en el tipo de gestión que realiza el director ya que esta influye en los estudiantes. Por lo que se debe trabajar con un currículo motivador y atractivo para que los estudiantes no abandonen la institución educativa. Así como también el director debe analizar el problema de la repitencia y buscar soluciones a los problemas que se presentan en las aulas.

Quichca. G. (2010) desarrolló su tesis de maestría denominada: “Relación entre la calidad de la gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 del Instituto Particular la Pontificia del distrito Carmen Alto de la provincia de Huamanga. Ayacucho”. Concluye que existe una relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo del 2010 en el Instituto Superior Particular la Pontificia del distrito Carmen Alto provincia de Huamanga. Ayacucho.

El mismo autor recomienda: Se sugiere a los docentes y al personal directivo capacitarse e innovarse con las nuevas estrategias didácticas de acuerdo al avance de la ciencia, tecnología y el desempeño docente. Por lo

que se podría alternar diversos métodos de enseñanza-aprendizaje, así como de las técnicas, materiales didácticos y otros. Que permitan un aprendizaje más activo y con resultados óptimos en los estudiantes. La presente investigación nos muestra que existe relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente y para mejorar esta relación es necesario la capacitación e innovación permanente de los directores y los docentes en diversas estrategias, métodos, técnicas que permitan mejorar los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.

Chuye, A. (2007) en su tesis de maestría denominada: “Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. Pontificia Universidad Católica del Perú”. Concluye diciendo que la aplicación de las reformas educativas que se vienen implementando en el país, orientadas a mejorar la calidad y equidad de la educación; aportan al mejoramiento de la gestión de la escuela estudiada. También contribuyen a profundizar en el conocimiento de la estructura organizativa permitiendo orientar los esfuerzos por promover una gestión democrática y participativa en las escuelas. Por lo que la investigación nos muestra que las reformas educativas que ha implementado el Ministerio de Educación tiene como finalidad transformar la gestión de los directores. La cual debe presentar características como ser: Descentralizada, participativa, transparente y que esté orientada hacia el logro de los resultados.

Vargas, W. (2007) desarrolló su tesis de maestría denominada: “Influencia de la aplicación del estilo de dirección compartida en las relaciones laborales de los docentes en una institución educativa pública de la región de Huánuco”.

La investigación nos muestra que el estilo de liderazgo democrático puede incrementar el desempeño de los docentes; por lo que los directivos deben conocer indicadores de liderazgo democrático y ponerlos en práctica.

Villavicencio, E. (2010) en su tesis de maestría denominada: “El liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa Julio Benavides Sanguinetti de Ambo – 2009 de la región de Huánuco”: La investigación nos muestra que el liderazgo directivo influye y mejora el desempeño docente por lo que los directores deben conocer y aplicar estrategias para influir de manera positiva en los docentes y buscar mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

Zárate, D. (2011) en su tesis de maestría denominada: “Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia de Lima”. En la cual concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones: gestión pedagógica, institucional y administrativa.

La misma autora recomienda: El líder-director, los docentes y alumnos conjugan acciones para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje coadyuvado por el liderazgo del director, siendo necesario renovar estudios de especializaciones en forma periódica de temas relacionados a la parte pedagógica y gestión. El informe nos evidencia que hay una alta relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente por lo que creemos que el liderazgo del director es de vital importancia en la influencia del logro de los aprendizajes después de la acción que realizan los docentes.

Reyes, N. (2012) desarrolló su tesis de maestría denominada: “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario en una institución educativa de Ventanilla – Callao.” Concluyendo que el desempeño docente en una institución educativa de nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización etc. Entonces el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más. Por lo que creemos que para lograr un buen desempeño de los docentes es necesario contar con un buen clima organizacional, desarrollar una buena cultura escolar, contar con una remuneración acorde con su labor, participar en constante capacitación, actualización y lo más importante amar a su profesión.

2.1.3 A nivel regional

En la región Cajamarca encontramos investigaciones relacionadas con el tema de la investigación de las cuales tenemos:

Chuquimango, C. (2008) en su tesis de maestría denominada: “Influencia de la gestión del director en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota - Cajamarca”. Concluye que la gestión del director en sus dimensiones analizadas en las instituciones investigadas tiene niveles de regular a bueno. Por lo tanto, se deduce que se está trabajando de manera positiva. Entonces una buena gestión del director influye de manera positiva en el clima institucional lo que conlleva a realizar la práctica docente en un ambiente de respeto y armonía. Permitiendo que los docentes asuman mejor sus roles en los procesos pedagógicos y curriculares.

Notamos en la presente conclusión la importancia de la gestión del director. Ya que esta permite una buena práctica docente la cual se da en un ambiente de armonía permitiendo asumir los procesos curriculares con mayor compromiso.

Campos, I. (2007) nos presenta su tesis de maestría denominada: “Propuesta de estrategias para la participación social en el mejoramiento de la gestión institucional en la institución educativa Jaén de Bracamoros. Jaén”. En donde una de sus conclusiones nos dice que a gestión institucional que se desarrolla en la institución educativa está focalizada en el ámbito interno. Faltando mayor proyección y trascendencia hacia la comunidad donde las normas institucionales establecen la participación de las instituciones y organizaciones de la sociedad civil en la gestión institucional. La investigación nos muestra que la gestión institucional que se da dentro de la institución educativa carece de proyección y trascendencia en la comunidad donde se labora. De la misma forma nos indica que la gestión institucional debe contar con la participación de la sociedad civil para intercambiar opiniones, realizar consultas, tomar decisiones acertadas y mejorar la gestión.

2.2 BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS

El trabajo de investigación se fundamenta en bases teóricas-científicas; las cuales realizan aportes acerca de la gestión directiva y el desempeño docente como a continuación se presentan:

2.2.1 Gestión educativa

Hablar de la gestión educativa es hablar de las acciones de conducción de una institución educativa y la promoción del aprendizaje de los estudiantes.

Según Antúnez (2000) señala que la gestión educativa es la pauta para la transformación de los centros escolares. Siendo la clave para mejorar los procesos de transformación de los sistemas educativos. Así encontramos antecedentes en los trabajos de Antúnez (2000) donde nos habla acerca de la educación escolar y su desarrollo al interior de una organización. EL autor enfatiza la participación de quienes intervienen en un proyecto educativo. Esta idea es clara para la mejora de la organización de centros escolares.

Al respecto Casassus (2000) afirma que la gestión educativa es una disciplina de desarrollo muy reciente, la cual busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objetivo de la disciplina es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y las de la educación.

Carrasco (2004) considera a la gestión educativa como un aspecto fundamental de la educación donde juega un rol importante en la conducción y la realización de las actividades que van a conducir al logro de metas provistas en el sistema educativo.

De igual manera Pozner (1997) afirma que: “La gestión educativa es la concreción de las políticas educativas del país, en los centros escolares;

adecuándolos a su contexto sus particularidades y necesidades a través de un conjunto de acciones relacionadas entre sí, emprendidas por los directores para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica”. La comunidad educativa tiene que centrar, focalizar y nuclear, a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

Pozner (2000) también afirma que la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento-acción, ética-eficacia y política-administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas. También a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como procesos sistemáticos. La gestión educativa no solo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar.

Según El Ministerio de Educación (2011): El concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.). Las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma

como lo hacen; están enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción y contiene normas, reglas, principios. Todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan de manera dinámica. Se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace; al interior de la institución.

Como se mencionó anteriormente, la gestión educativa es un proceso integral y multidimensional; que involucra prácticas administrativas, organizacionales, culturales, políticas, sociales y pedagógicas orientadas hacia la transformación de la escuela y sus resultados educativos.

Por lo que, su transformación es una tarea de gran importancia y relevancia. Ya que, si se logra incidir en ella y cambiarla positivamente, la dinámica de la escuela se traducirá en una nueva forma de organización, trayendo como consecuencia el mejoramiento del servicio, en beneficio de toda la comunidad escolar y especialmente de los educandos.

2.2.1.1 Dimensiones de la gestión directiva.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); existen varias propuestas

de gestión educativa pero la más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones tales como: La dimensión institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

A. Dimensión institucional

Ministerio de Educación (2011), la dimensión institucional ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. “Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas, la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución)”

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades tanto individuales como de grupo. Con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible. Permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución. Que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo; los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

De acuerdo con Casassus (2005) lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales. Para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficiente ante las nuevas formas de hacer que se están destacando en los micros sistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el macro sistema.

Esta dimensión para Pozner (1997) constituye el soporte de las dimensiones de gestión escolar proponiéndose articular su funcionamiento. Se refiere a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades de los diferentes actores de la escuela. Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

B. Dimensión pedagógica

Para el Ministerio de Educación (2011) se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa es decir a la enseñanza-aprendizaje.

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

utilización de materiales y recursos didácticos comprenden también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos, estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

Para Batista (2001) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo. Con el fin de direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos, entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Calero (2006) señala que la gestión pedagógica debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional, el hecho pedagógico. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y en particular: Que variables o factores lo afectan positiva o negativamente, bajo qué condiciones se puede esperar resultados, así como instrumentos necesarios para la calidad pedagógica.

Pozner (1997) hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución-escuela en la sociedad. Es decir, a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus

actores: la enseñanza y el aprendizaje. De igual modo, manifiesta que las propuestas se explicitan y formalizan a través de proyectos producidos desde los diferentes actores de la institución (Proyecto Curricular Institucional y de Aula). En ella se establecen y definen los contenidos de enseñanza, su organización-secuenciación, los recursos-estrategias, los criterios y formas de evaluación. Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa la enseñanza-aprendizaje.

C. Dimensión administrativa

Para el Ministerio de Educación (2011), en la dimensión administrativa se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad-higiene y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa. Así también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones; con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral; la asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos

documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable financiero.

Calero (2006) menciona que la gestión administrativa tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida. Regulada de acuerdo a las normas y propósitos enunciados a nivel institucional.

Poder decidir en este nivel, requiere una gran comprensión del centro educativo como una institución social. El colegio o la escuela no solo es el lugar a donde los alumnos van a recibir clases. Es un espacio social en donde se tramitan símbolos, valores, lenguajes y relaciones específicas. Es también el lugar en donde la sociedad hace legítimos y válidos los saberes que juzga. Es una parte fundamental del currículo. Los alumnos no aprenden solamente de lo que ocurre en la clase; aprenden también de la forma como discurre diariamente toda la institución escolar. Por eso las decisiones son la forma de definir y concebir el espacio físico, los horarios, la disciplina, los símbolos escolares, la forma como deben relacionarse los profesores con los alumnos y los profesores entre sí. La forma y el tipo de celebraciones; son decisiones que un director debe pensar cuidadosamente porque todas ellas tienen implicancias educativas.

D. Dimensión comunitaria

Para el Ministerio de Educación (2011), la gestión comunitaria hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la

comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria a través de sus costumbres.

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

La participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución, evaluación de estrategias de prevención y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros. En donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza.

De acuerdo a Pozner (1997) la dimensión comunitaria apunta a las relaciones entre sociedad y escuela. Específicamente entre la comunidad local y su escuela: relación con los padres, participación de las fuerzas vivas; hace referencia al modo en el que la escuela conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte, así como la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria.

De acuerdo a Calero (2005) el director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad

social: Con los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere, por parte del director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.

2.2.1.2 Los procesos de a gestión directiva.

Según el Manual de gestión para directores de instituciones educativas (2011) donde hace referencia que para lograr los fines institucionales en la gestión educativa se tiene que dar una serie de procesos los que son multidisciplinarios y complejos por lo que la institución tiene que definir aquellos que respondan a las necesidades y al contexto. Por ello se presentan los siguientes procesos de gestión:

a. Planificación

En esta fase el director y los docentes determinan ¿Qué hacer? y ¿Cómo hacerlo? Además de aplicar estrategias para convertir a la institución educativa en un centro de óptima calidad pedagógica de acuerdo a la misión y visión de su PEI.

Niveles de la planificación

La planificación estratégica: Es de mediano y largo plazo, tienen más importancia los principios y las líneas de acción que las actuaciones.

La planificación táctica: Son de mediano y corto plazo, mayor especificación de la actuación. Dirigida a adecuar las directrices estratégicas a un contexto determinado y centrado en la ordenación de los medios.

La planificación operativa: Aplicable a situaciones concretas y dirigidas a desarrollar actuaciones.

Insumos para el proceso de planificación:

Diagnóstico de la realidad: Implica el reconocimiento de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la comunidad educativa. En los aspectos sociales, económicos, culturales y educativos.

La fijación de metas: Son las prioridades que se plantea la institución educativa en concordancia con el plan estratégico.

Las líneas de acción: Son directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación del plan estratégico. Este punto incide en la organización de la institución.

Los recursos: Son los insumos y las potencialidades con que cuenta el director para desarrollar su gestión y pueden ser humanos, materiales y financieros.

b. Ejecución

Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes. Empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo, la delegación de funciones y la relación entre los actores y su entorno.

c. Evaluación y monitoreo: Se da en dos etapas:

Verificar: Permite asegurar que la ejecución responda a la programación, revisar las responsabilidades y distribución del trabajo. Se puede realizar reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Actuar: Es el segundo momento de ejecución del proceso de gestión, considerando los resultados de la evaluación y los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

2.2.1.3 Instrumentos de la gestión directiva

El Manual de gestión para directores de instituciones educativas (2011) nos presenta los instrumentos de gestión con los que debe contar una institución educativa. Los cuales deben ser elaborados de manera participativa, con todos los miembros de la comunidad educativa. Les presentamos los principales instrumentos:

A. El Proyecto Educativo Institucional: Es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo. Se enmarca dentro del proyecto educativo nacional. Entre sus características

resultan que debe ser: accesible, general, generador, integral-coherente, participativo. consensuado, flexible, abierto y progresivo.

B. El Plan Anual de Trabajo: Es un instrumento de gestión de corto plazo en el que se plantean acciones y actividades que la comunidad educativa va a realizar para que las propuestas del Proyecto Educativo Institucional se hagan realidad.

C. El Informe de Gestión Anual: Es un instrumento de gestión que se formula al finalizar el año escolar y permite la sistematización de los logros, avances y dificultades en la ejecución del PAT. Las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo; es aprobado por Resolución Directoral previa opinión del Consejo Educativo Institucional.

D. El proyecto curricular: Es un instrumento que contiene las definiciones respecto a la organización curricular, la metodología y la evaluación de los aprendizajes. Permite a la institución educativa orientar sus actividades de manera que el currículo sea pertinente a las demandas de la comunidad y tienen coherencia con la identidad de la institución.

E. Reglamento interno: Es un instrumento orientador en el que están plasmados los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa. La cual se articula a las disposiciones generales del macro sistema y las necesidades internas de la institución educativa. Responde a los propósitos

institucionales y regula las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.

2.2.1.4 Liderazgo pedagógico del director

El Marco del buen desempeño directivo (2013) refiere que las nuevas reformas en la escuela requieren de un director que presente un liderazgo pedagógico. Que sea un líder que influye, inspira y moviliza acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Este es un factor importante para el mejoramiento de la educación y es una prioridad en las agendas políticas educativas.

Es la influencia que ejercen los miembros de una organización guiados por los directivos y diversos grupos de interés para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa.

Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico en lugar de una dimensión transaccional conlleva una labor transformadora; pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alternando aquellas condiciones del centro del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

El liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover: La motivación de los maestros, el desarrollo de habilidades y capacidades docentes. Así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores. Por lo que un director líder orienta, plantea retos, acompaña, monitorea, apoya, estimula, promueve, asesora a sus docentes.

2.2.1.5 El clima institucional

El clima institucional es un factor de motivación dinámico de influencia favorable en el desempeño docente. Esto conduce al éxito de la institución educativa; en algunas instituciones que pertenecen a la Red Brisas de Chinchipe. Notamos una falta de comunicación entre docentes el cual se refleja en el clima institucional que presentan y esto repercute en el desempeño de los docentes.

Según Martin (1999) indica que “el clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión. Además de la innovación y cambio. Este es el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela”.

Así, mismo Viñas (2004) menciona que “el clima institucional está considerado como uno de los elementos centrales de la calidad de un centro educativo. Por lo tanto, trabajar por la mejora del clima escolar es trabajar por la calidad en forma directa”.

También son importantes los aportes de Chiavenato (2009) quien considera que “el clima institucional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros”.

El Ministerio de Educación en el fascículo de gestión escolar centrado en los aprendizajes (2013) plantea que el equipo directivo debe velar por una convivencia basada en el respeto, la tolerancia, el buen trato, la igualdad, el ejercicio de los derechos, el cumplimiento de los deberes y la no violencia escolar.

Existe un clima escolar positivo cuando los estudiantes perciben a su institución educativa como un lugar acogedor. En el que ellos se sientan protegidos, acompañados y queridos. Este contexto brinda oportunidades óptimas para el desarrollo de las habilidades-competencias y genera confianza en la relevancia de lo que aprende o en la forma en que se enseña. Un clima escolar positivo es favorable al logro de los aprendizajes.

Por ello creemos que en las instituciones educativas se debe contar con un clima institucional que favorezca mejoras en la educación que se imparte; dado que la escuela es un espacio donde se tiene la oportunidad de aprender a convivir en armonía, donde se practica el respeto y la tolerancia que debe haber entre todos. Así como también se desarrollan las capacidades necesarias que permiten a los estudiantes convertirse en ciudadanos responsables capaces de asumir valores que los pondrá en práctica en su vida diaria.

Por lo que los directores deberían preocuparse en aplicar estrategias para mejorar y mantener un armonioso clima institucional en el que se note que existe buenas relaciones interpersonales. Demostrar que existe un buen trato, una comunicación asertiva y empática entre los miembros de la institución para que el desempeño docente sea eficaz.

2.2.1.6 La calidad educativa

El Ipeba (2011) refiere a la calidad educativa como aquello que hay que garantizar para todos y cada uno de los estudiantes, por lo que la calidad es un derecho para el planteamiento de estándares de acreditación de las escuelas e instituciones educativas. Por esto, el estado y las escuelas deben proveer a todos los estudiantes una educación de calidad, ya que es un derecho acceder a ella al margen de sus diferencias.

La calidad educativa como lo señala Amartya Sen citado por el Ipeba en el cual nos dice que el desarrollo de capacidades consiste, en las posibilidades de acceso a las oportunidades que se requiere para alcanzar un nivel de realización plena. Es decir, conseguir bienestar y para ello se tiene que tomar dos cosas:

- a) Es preciso preguntarse por las oportunidades reales o capacidades que tienen los estudiantes de usar o transformar recursos para alcanzar desarrollo pleno. Las escuelas y el sistema educativo pueden contribuir desde sus responsabilidades y generar esas oportunidades.

- b) La calidad educativa a la que aspira tiene un sentido amplio e integral. Que va más allá del desarrollo de conocimientos y capacidades básicas e incluso más allá de los resultados educativos en sentido estricto. Incluyen las capacidades que adquieren los estudiantes para lograr su realización humana e integral.

El Diseño Curricular Nacional (2009) presenta un enfoque de integralidad con perspectiva humanística y moderada. Donde toma en cuenta la centralidad de la persona. Así también se considera la diversidad del país, las tendencias pedagógicas actuales, los avances del conocimiento, la ciencia, la tecnología y en el principio de integralidad afirma que los aprendizajes deben abarcar el desarrollo de los estudiantes de acuerdo con las características individuales de cada persona. Es por ello que se debe priorizar la consolidación de las capacidades adquiridas por los estudiantes en su vida cotidiana y el desarrollo de nuevas capacidades a través de todas las áreas del currículo.

2.2.2 Desempeño docente

Montenegro Ignacio (2003), señala que mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones. Este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes niveles tales como: El contexto socio-

cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva que se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.

Según Valdez (2004) manifiesta que el desempeño docente es el que hacer educativo referido a la práctica de los conocimientos adquiridos en su formación profesional, en donde las competencias del docente son el dominio del conocimiento teórico y práctico acerca del aprendizaje y de la conducta humana. Las anteriores actitudes son las que promueven el aprendizaje, las relaciones humanas, dominio de la materia a desarrollar, conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza que faciliten el aprendizaje.

Del mismo modo, Vidarte (2005) considera que: “El desempeño no solo debe abarcar su capacidad de trasmisión de sus conocimientos, sino también debe tener el tino para aprovechar al máximo los escasos recursos educativos. Y agrega que la falta de mobiliario y recursos educativos en determinados centros educativos no debe ser la disculpa para decir que la calidad de la enseñanza podría ser mejor si se contara con tales recursos”. El trabajo debe ser con creatividad.

Tal como lo señala el Marco del buen desempeño docente (2012) reconoce a la docencia como un quehacer complejo. La docencia exhibe un conjunto de dimensiones que comparte con otras profesiones; su ejercicio

exige una actuación reflexiva es decir una relación autónoma y crítica respecto del saber necesario para actuar y una capacidad de decidir en cada contexto.

Es una profesión que se realiza a través y dentro de una dinámica relacional con los estudiantes y con sus pares. Un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. Exige una actuación colectiva con sus pares para el planteamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Ya que es una función éticamente comprometida.

Por lo que podemos concluir que el desempeño docente, es el actuar del docente dentro de la institución educativa como fuera de ella. Esto supone conocer las distintas maneras de aprender de los estudiantes, despertar en ellos el interés por aprender, lograr una comunicación afectiva, empática, conocer su entorno y asumir el compromiso de formar ciudadanos activos, conscientes, responsables, capaces de convivir en armonía y dar solución a sus problemas mediante la comunicación.

En la actualidad se cuenta con el Marco del buen desempeño docente que es una herramienta estratégica en la cual se define los dominios, las competencias y los desempeños que son los que caracterizan a una buena docencia. Se exige su cumplimiento a todos los docentes de educación básica del país con el propósito de lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

2.2.2.1 Dimensiones del desempeño docente

El MINEDU en el Marco del buen desempeño docente (2012) considera dos grandes dimensiones: Las dimensiones compartidas con las otras profesiones y las dimensiones específicas de la docencia.

A. Dimensiones compartidas con otras dimensiones: En esta dimensión se presenta cuatro sub dimensiones:

Dimensión reflexiva. El docente reflexiona en y desde su práctica social. Delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. La auto-reflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanza constituyen el recurso básico de su labor.

Dimensión relacional. Es un proceso en el que se construyen vínculos cognitivos, afectivos y sociales que hacen de la docencia una actividad profesional de carácter subjetivo, ético y cultural. El tratamiento del vínculo entre el docente y los estudiantes es fundamental. En estas relaciones, el docente aprende en la interacción con los estudiantes. Ya que es uno de los principales sujetos de su trabajo pedagógico; valorando sus diferencias individuales y características socioculturales.

Dimensión colegiada. El docente en su práctica profesional es social e institucional. Interactúa con sus pares —docentes y directivos— y se relaciona con ellos para coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los

procesos pedagógicos en la escuela. Por lo que el maestro forma parte de la cultura escolar siendo permeable a sus creencias y prácticas. Su labor individual adquiere mayor sentido cuando contribuye al propósito y a los objetivos de la institución a la que pertenece. La identidad profesional de los docentes se construye, en gran medida, en los espacios sociales y laborales que ella promueve.

Dimensión ética. El fundamento ético de la profesión docente incluye el respeto de los derechos y de la dignidad de las niñas, niños y adolescentes. Exige del profesor idoneidad profesional, comportamiento moral y la búsqueda sistemática de medios y estrategias que promuevan el aprendizaje de cada uno de los estudiantes.

B. Dimensión específica de la docencia. Según el MINEDU, en el fascículo del Marco del buen desempeño docente. Esta dimensión es inherente a los docentes, por corresponderle de acuerdo a la naturaleza de la profesión. Se le reconoce tres sub dimensiones:

Dimensión pedagógica

Constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Se refiere al saber pedagógico constituido en la reflexión teórico - práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Requiere de la ética del educar, del sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación.

Se distinguen tres aspectos fundamentales:

- a) El juicio pedagógico: Que supone tener criterios para reconocer las distintas maneras de aprender, interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en su aprendizaje.
- b) El liderazgo motivacional: Que es la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de diversas características.
- c) La Vinculación de lazos personales con los estudiantes: Para lograr una intercomunicación afectiva, empática, de involucramiento, cuidado el interés por el bien de los demás y ver lo positivo de cada persona.

Dimensión cultural

Es la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales. Así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad.

Dimensión política

Es el compromiso del docente, con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, con identidad común. Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, con ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del

medio ambiente. Por eso exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos.

2.2.2.2 Factores que influyen en el desempeño docente

Según Montenegro (2003) el desempeño docente está determinado por tres factores:

- A. Factores asociados al docente:** Esta referido a su formación profesional, a las condiciones de salud, el grado de motivación y compromiso con su labor. Existe una relación directa entre la mayor calidad de formación, respecto a las mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia.

- B. Factores asociados al estudiante:** Son análogos a los del docente como: condiciones de salud, nivel de preparación, grado de motivación y compromiso. Estos factores dependen de las condiciones familiares, de situación socio-económica, del docente y del ambiente. Donde el desarrollo del docente se exprese en el desarrollo del alumno.

- C. El contexto socio cultural:** Se considera a la sociedad como organismo socio-económico, político y cultural. La cual ejerce una poderosa influencia en el desempeño docente. La respuesta a nuestro rol para ayudar a seguir adelante al país.

2.2.2.3 El buen maestro

García y Rodríguez (2005), señalan que el buen maestro será una persona con profundo amor a un tema de estudio, nacido de una

familiaridad completa. Será capaz de despertar y conservar el interés de los estudiantes y dirigirlos hacia tareas que logren éxito; sobre todo, el maestro será capaz de acrecentar el deseo de saber. El buen maestro, es aquel que conoce su trabajo y lo realiza cabalmente. Siendo el que sabe qué hacer, como parte integrante de la comunidad, trabajará de la manera más eficiente con las personas encomendadas. Se preocupa por alcanzar una eficiencia profesional. También manifiestan que un buen maestro es aquella persona que realiza sus funciones de manera cabal y correcta demostrando eficiencia profesional en su trabajo. El docente enseñará el tema de estudio con conocimiento, alegría y satisfacción donde las clases sean interesantes y amenas, en el cual el alumno encuentre alegría, motivación y deseos por aprender más. El maestro que logra esto es reclamado por la sociedad para la educación de sus hijos.

Todas las características y destrezas, el maestro lo aprende y desarrolla usando su inteligencia y destreza en el centro de formación pedagógica. Consolidándolo en las prácticas profesionales y trabajo de aula reales, asumiendo la responsabilidad y el rol encomendadas para su cumplimiento.

2.2.2.4 La profesión de enseñar

García y Rodríguez (2005), afirman que la enseñanza es una profesión dedicada al servicio social. Es la que ofrece al profesionalista mayor oportunidad para beneficiar a los otros. Por esto, la profesión de enseñar requiere una gran responsabilidad, para la producción y dirección del cambio social en esta hora de la historia. Vivimos en

una época de cambio, que exige nuevas y rápidas adaptaciones. Su brusca incidencia sobre la educación es un desafío en marcha; este es el motivo fundamental que determina la necesidad de una continua capacitación para los docentes. Ya que, sin el estudio constante, sus conocimientos y desempeño resultan pronto obsoletos. La enseñanza realizada por un profesional tiene un gran valor y beneficio para la sociedad en general ya que es una tarea de gran cobertura; atiende a las personas que pasan varios años realizando la educación básica como los primeros pasos (inicial, primaria y secundaria) y otro menor porcentaje en la educación superior. La profesión de la enseñanza juega un papel de una gran importancia para el ser humano y ciudadano. Añadido al gran papel que tiene la educación para el progreso y desarrollo de la sociedad. En estos tiempos en el que el avance de la ciencia y la tecnología es vertiginoso, a un ritmo y velocidad donde nada permanece estático por un tiempo determinado. Afectando a todos los sectores, educación y al docente; por ello, se exige que el docente se adapte a los cambios. Que constantemente actualice sus conocimientos para estar capacitado y poder brindar una enseñanza actualizada. De la misma forma su desempeño sea óptimo y de calidad acorde a los avances tecnológicos con miras al futuro.

2.2.3 Definición de términos básicos

Desempeño

El Marco del buen desempeño docente (2012) señala: Que el desempeño es la actuación observable de la persona, que pueden ser descritas y evaluadas. Que

se expresan en su competencia. Tiene que ver con el logro de aprendizaje y la ejecución de tareas.

Desempeño docente

Montenegro, (2009) el desempeño docente es el cumplimiento de funciones y normas que realiza en el aula el docente. Se desarrolla en forma eficiente y eficaz, teniendo en cuenta el nivel de los estudiantes para solucionar problemas de su entorno. Se ejerce en diferentes niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el aula y el propio docente. Se evalúa para mejorar la calidad educativa y cuantificar la profesión docente.

Gestión

Casassus (2000) la gestión es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización. Es la capacidad de articular los recursos que se disponen, la manera de lograr lo que se desee, y connota las acciones de planificar y administrar.

Gestión directiva

Arroyo (2009) se encarga de determinar la visión de la institución educativa, identifica las estrategias, acciones y mecanismos para mejorar la integración del personal y lograr los objetivos. Es la capacidad de planificar, administrar los recursos y guiar a los miembros de la institución educativa, con la finalidad de guiar a los miembros y administrar los recursos hacia el logro de la misión y visión dando un servicio de calidad.

Gestión educativa

La Ley general de educación del Perú N° 28044 en su Título 5 Capítulo I, Artículo 63 nos dice que la gestión educativa nacional es descentralizada simplificada participativa y flexible. Esta se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión. La que favorece a la acción educativa y busca la mejora de aprendizajes de los estudiantes. Esta es el eje principal que conduce a la educación y busca senderos de corto, mediano y largo alcance.

Red educativa

Según la Ley General de Educación N° 28044 art 70 son instancias de cooperación intercambio y ayuda recíproca. Estas promueven la generación de procesos innovadores y participativos de los actores de la educación en el desarrollo de la gestión pedagógica, institucional, administrativa, comunitaria en las escuelas rurales del Perú.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Existe relación positiva moderada entre la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014.

3.2 VARIABLES

Variable 1: Gestión directiva

Variable 2: Desempeño docente

3.2.1 Definición conceptual

Variable 1: Gestión directiva

Es la que se encarga de determinar la visión de la institución educativa, identifica las estrategias, acciones y mecanismos para mejorar la integración del personal y lograr objetivos. Siendo esta la capacidad de planificar, administrar los recursos y guiar a los miembros de la institución educativa.

Variable 2: Desempeño docente:

Es el cumplimiento de las funciones y normas que realiza en el aula el docente y lo hace en forma eficiente y eficaz, teniendo en cuenta el nivel de los estudiantes para solucionar problemas de su entorno. Se evalúa para mejorar la calidad educativa y cuantificar la profesión docente.

3.3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La investigación se la operacionalizó a través de dos variables: La gestión directiva y el desempeño docente. La gestión directiva que según la representación de la UNESCO en el Perú (2011) en el Manual de gestión para directores de instituciones educativas considera a la gestión en sus cuatro dimensiones: Dimensión institucional, pedagógica, administrativa, comunitaria; mientras que en el desempeño docente se han priorizado las dimensiones específicas de la docencia como son: Dimensión pedagógica, la cultural y la política como se las describen en el Marco del buen desempeño docente (2012)

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnicas instrumentos
Variable 1 Gestión directiva (Manual de Gestión para Directores de instituciones educativas 2011)	Gestión directiva institucional	1. Cumple con el reglamento interno y el plan anual de trabajo. 2. Conoce y aplica el manual de funciones y procedimientos. 3. Conformar comisiones de trabajo en su institución educativa. 4. Lidera la construcción del Proyecto Educativo Institucional. 5. Establece y determina el buen uso del tiempo y los espacios.	Siempre (Bueno) A veces (Regular) Nunca (Malo)	Encuesta Cuestionario referente a la gestión directiva
	Gestión directiva pedagógica	6. Realiza Orientación educativa para lograr el desarrollo integral de los educandos. 7. Conoce enfoques de evaluación y define criterios básicos que ilustre los avances obtenidos. 8. Promueve la innovación y capacitación docente. 9. Define el estilo de enseñanza en su institución educativa. 10. Crea condiciones para una buena relación con los estudiantes. 11. Define enfoque pedagógico, estrategias didácticas para el proceso de enseñanza, aprendizaje. 12. Elabora planes y programas para lograr objetivos institucionales.		
	Gestión directiva administrativa	13. Maneja adecuadamente el presupuesto económico. 14. Distribuye el tiempo en las jornadas de trabajo administrativo y docente. 15. Administra los recursos materiales, humanos y financieros. 16. Se Relaciona con las instancias del MED y el cumplimiento de la normatividad y supervisión de funciones.		
	Gestión directiva comunitaria	17. Crea condiciones para que los padres de familia participen en la vida escolar y se dé una buena relación entre ellos. 18. Promueve la proyección social de los agentes de la institución educativa hacia la comunidad. 19. Establece relaciones con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, organismos civiles.		

Variable 2 Desempeño docente(Marco del buen Desempeño Docente 2012)	Dimensión pedagógica	<p>1. Participa en promoción de la innovación y la profesionalización docente.</p> <p>2. Despierta en los estudiantes el compromiso para aprender y formarse.</p> <p>3. Cultiva una sana autoestima, ser perseverante y educar con ética profesional.</p> <p>4. Utiliza criterios y reconoce las distintas maneras de aprender, interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en su aprendizaje.</p> <p>5. Despierta el interés para aprender en grupos, con diversas características.</p> <p>6. Fomenta vínculos personales con los estudiantes, busca el bien de los demás y ve lo positivo en cada persona.</p>		Encuesta Cuestionario referente al desempeño docente.
	Dimensión cultural	<p>7. Contribuye al conocimiento de su entorno</p> <p>8. Desarrolla capacidades para enfrentar desafíos económicos, políticos, sociales, culturales.</p> <p>9. Planifica adecuadamente los aprendizajes contextualizados.</p> <p>10. Asume responsabilidades y actitudes críticas para analizar y comprender la evolución de los retos.</p>		
	Dimensión política	<p>11. Contribuye adecuadamente en la formación de estudiantes como ciudadanos.</p> <p>12. Establece vínculos de comunicación afectiva, justicia y equidad con docentes, alumnos, padres, autoridades para transformar las relaciones sociales.</p> <p>13. Contribuye a la formación de ciudadanos activos, consientes, responsables, respetuoso del ambiente.</p> <p>14. Conoce la realidad de la comunidad y participar en la solución de los problemas.</p>		

Fuente: Elaboración propia en base al Manual de gestión para directores de instituciones educativas (2011) y el Marco del buen desempeño docente 2012.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

La Red Brisas de Chinchipe está conformada por 7 instituciones educativas de las cuales 5 de ellas tienen característica de unidocente, 1 es multigrado y la última es polidocente completo.

Para realizar la presente investigación hemos tomado en cuenta la institución multigrado y la polidocente completo; no hemos tenido en cuenta las instituciones unidocentes debido a que en ellas hay un solo docente el que hace las veces de docente y director.

Por lo que la población de la presente investigación está representada por el director y 1 docente de la institución educativa N° 16181 del caserío Tomaque; y el director y 9 docentes de la institución educativa N° 16355 de Puerto Huallape las cuales conforman la Red Brisas de Chinchipe.

MUESTRA

Según Córdova I (2013) dice: Cuando la población es relativamente pequeña, no es recomendable extraer de ella una muestra. Es preferible realizar el estudio de toda la población.

Pero en este caso se denominaría: “Grupo de estudio” ya que no hay población sin muestra ni muestra sin población (Córdova 2013 p 85) por lo que la muestra poblacional está conformada por 2 directores y 10 docentes de las instituciones educativas N° 16181 y 16355 que conforman la Red Brisas de Chinchipe.

3.5 UNIDAD DE ANÁLISIS

Cada uno de los directores y docentes de las instituciones educativas N° 16355 del caserío Tomaque y 16181 Miguel Grau Seminario de Puerto Huallape que conforman la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014.

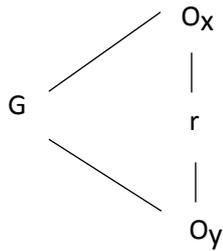
3.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo correlacional; ya que los estudios permiten determinar el grado de relación y semejanza que existe entre dos o más variables. Es decir, entre características o conceptos de un fenómeno. Esta no establece una explicación completa de la causa – efecto de lo ocurrido, solo aporta indicios referentes a las posibles causas de un acontecimiento. Su característica es que primero mide las variables y después mediante pruebas de hipótesis y la aplicación de técnicas se estimula la correlación.

El objetivo principal es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de la otra variable; por lo que sí existe relación entre ambas variables, al variar una variable de igual manera varía la otra variable.

3.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño es no experimental, por ser una investigación de tipo aplicada en su nivel de profundidad y descriptiva propositiva. Le corresponde el diseño descriptivo correlacional pues permitirá relacionar las variables del estudio.



Donde:

G : Representa al grupo de estudio

O_x : Observación de la variable 1: Gestión directiva

O_y : Observación de la variable 2: Desempeño docente

r : Coeficiente de correlación entre ambas variables

3.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.8.1 Técnicas de recopilación de datos

La encuesta: La cual fue elaborada en base a preguntas en forma escrita y que fueron aplicadas al grupo de estudio con el propósito de recoger información referente a la investigación.

El cuestionario de encuesta: Que es el instrumento destinado a conseguir las respuestas a las preguntas y para ello se utilizó un impreso o formulario en la que los encuestados contestan de manera anónima. Esta se aplicó a los docentes y directores del grupo de estudio.

Se elaboraron dos cuestionarios referentes a las dos variables con sus respectivas dimensiones e indicadores de la investigación. Las que se constituyeron en una herramienta para obtener datos y la comprobación de la

hipótesis. Los cuestionarios se estructuraron en base a las dos variables de la investigación que son la gestión directiva y desempeño docente. La primera variable (gestión directiva) conformada por 19 ítems (Apéndice 1) y el otro para la segunda variable (desempeño docente) conformado por 14 ítems (Apéndice 2) el total de los ítems fue de 33 los que tuvieron respuestas pre clasificadas y fueron diferenciados en ítems para directores e ítems para docentes de las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014.

La escala de Likert:

Constituido por un conjunto de valoraciones los que se presentaron en forma de afirmaciones o juicios. Para efecto de la investigación se utilizó siempre (bueno) a veces (regular) y nunca (malo). A cada ítem se le asignó un valor numérico, así el investigado obtiene una puntuación respecto a cada afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones.

3.8.2 Técnicas de análisis e interpretación de resultados

Los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados se realizaron a través de las siguientes técnicas:

Análisis de correlación: Ésta técnica permitió en la investigación indicar el grado de relación existente entre las dos variables y dimensiones. Para el efecto, el sustento teórico de Pearson y de esta manera permitió obtener el grado de asociación y señalarlo en las conclusiones.

El análisis conjunto: Esta técnica permitió identificar las cifras relativas con mayor atributo o relevancia que permitieron la caracterización a las variables gestión directiva y desempeño docente para discutir los resultados.

También se hizo uso para el análisis correlacional el aporte de:

El coeficiente de correlación de Pearson: Que es la expresión numérica que nos indica el grado de relación existente entre las variables gestión directiva y desempeño docente y en qué medida estas se relacionan. Son números que varían entre los límites +1 y -1, su magnitud indica en grado de asociación entre las variables; el valor $r=0$ indica que no existe relación entre las variables; los valores 1 son indicadores de una correlación perfecta positiva (al crecer o decrecer X crece o decrece Y) o negativa (al crecer o decrecer X decrece o crece Y), Govinden (1985).

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Tomado de Govinden, Lincoyán (1985), Introducción a la estadística.

3.9 MÉTODOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos:

Descriptivo: Consistió en realizar una exposición narrativa, numérica y gráfica; la cual se realizó de la manera más detallada y exhaustiva de la realidad que se ha investigado; con el objetivo de disponer de un primer conocimiento de la realidad tal como se encuentran en la observación directa que se realiza a través de los instrumentos. Se aplicó este método teniendo en cuenta obtener y presentar con el máximo rigor y exactitud posible la información sobre el problema de acuerdo con ciertos criterios que fueron establecidos por la autora de la presente investigación. Tales como objetivos, hipótesis y cuidado en el recojo de información que fundamentalmente dan origen al análisis de los resultados.

Analítico: Este método ha permitido descomponer el problema en sus variables, dimensiones, indicadores, e ítems que permitieron conceptualizarlo desde sus particularidades.

Sintético: Este método ha permitido sintetizar desde un análisis estadístico las conclusiones de la investigación.

3.10. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los dos instrumentos fueron validados a través de juicio de dos (2) expertos de la Universidad Nacional de Cajamarca quienes los observaron y corrigieron algunos elementos que fueron tomados en cuenta para la presentación de los instrumentos definitivos. Los que luego de ser revisados fueron validados. Para elaborar los instrumentos se ha tendido en cuenta la

operacionalización de variables; para la variable gestión directiva se han considerado como dimensiones la gestión directiva institucional, gestión directiva pedagógica, gestión directiva administrativa, gestión directiva comunitaria para lo cual se ha recurrido al Manual de gestión para directores de instituciones educativas con un total de diecinueve indicadores. Para la variable desempeño docente se consideró las dimensiones pedagógica, cultural, política con catorce indicadores para la cual se ha tenido como fuente al Marco del buen desempeño docente. Los indicadores de las dimensiones de ambas variables se han cuantificado en base a la escala de Likert. La cuantificación de todos los indicadores de las dos variables fue siempre, a veces, nunca y para realizar la discusión se cuantificaron como bueno, regular, malo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE GESTIÓN DIRECTIVA POR DIMENSIONES

CUADRO 1: DIMENSIÓN GESTIÓN DIRECTIVA INSTITUCIONAL

Dimensión		Escala de valoración			Total %
Gestión directiva institucional		Bueno	Regular	Malo	
Indicadores	Cumple con el reglamento interno y el plan anual de trabajo.	40.0	60.0	00.0	100%
	Conoce y aplica el manual de funciones y procedimientos.	40.0	60.0	00.0	100%
	Conforma comisiones de trabajo en su institución educativa.	80.0	20.0	00.0	100%
	Lidera la construcción del Proyecto Educativo Institucional.	20.0	80.0	00.0	100%
	Establece y determina el buen uso del tiempo y los espacios.	20.0	70.0	10.0	100%
Total %		40.0	58.0	2.0	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los docentes de las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe.

Análisis y discusión

El cuadro 1, nos muestra las cifras porcentuales de la dimensión gestión directiva institucional; donde, el 40% de los encuestados afirman que la gestión directiva es buena; el 58% manifiesta que es regular y el 2% que es mala; esto nos demuestra que existe escaso compromiso para cumplir el reglamento interno y las actividades programadas en el plan anual de trabajo. Desconoce la aplicación del manual de funciones y procedimientos, lo que significa que el director carece del conocimiento de la aplicación de ciertos documentos normativos; se preocupa por conformar comisiones de trabajo para que estos se encarguen de la realización de actividades en la instituciones educativas; pero existen limitaciones para liderar la construcción del

Proyecto Educativo Institucional; en este escenario se asume la investigación de Aguilar (2009) quien concluye que todo lo que hace el director afecta a toda la comunidad escolar; pues las decisiones que ellos tomen trae consecuencias favorables o desfavorables para todos, sus acciones y actitudes generan un ambiente de armonía de controversia o de descanto, por lo que influyen en la conducta de los demás actores para que logren sus metas y objetivos comunes.

CUADRO 2 : DIMENSIÓN GESTIÓN DIRECTIVA PEDAGÓGICA.

Dimensión		Escala de valoración			Total %
		Bueno	Regular	Malo	
Gestión directiva pedagógica					
Indicadores	Realiza orientación educativa para lograr el desarrollo integral de los educandos.	30.0	30.0	40.0	100%
	Conoce enfoques de evaluación y define criterios que ilustran los avances obtenidos.	20.0	40.0	40.0	100%
	Promueve la innovación y la capacitación docente.	10.0	80.0	10.0	100%
	Define el estilo de enseñanza en su institución educativa.	10.0	30.0	60.0	100%
	Crea condiciones para una buena relación con los estudiantes.	30.0	60.0	10.0	100%
	Define enfoque pedagógico, estrategias didácticas para el proceso de enseñanza aprendizaje.	50.0	10.0	40.0	100%
	Elabora planes y programas para lograr objetivos institucionales.	10.0	50.0	40.0	100%
Total %		23.0	43.0	34.0	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los docentes de las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe.

Análisis y discusión

En el cuadro que antecede se muestra las cifras porcentuales de la dimensión gestión directiva pedagógica. Donde el 23% de los sujetos encuestados afirman que la gestión directiva es buena; 43% aseveran que es regular y el 34% manifiestan que es mala. Estos resultados nos indican que el director carece de ciertas capacidades para el

manejo de la orientación educativa a los estudiantes; desconoce los enfoques de evaluación que respondan al contexto y a las necesidades del aprendizaje como también promueve muy poco la innovación y la capacitación docente trayendo como consecuencia que no se tenga un estilo de enseñanza definido ni se crea condiciones para una buena relación con los estudiantes. Finalmente, se puede agregar que presentan limitaciones para elaborar planes y programas para el logro de objetivos institucionales. Según Pozner (1997) considera que el desafío de la gestión educativa es dinamizar los procesos y los actores de la acción educativa, aclarando que; en ocasiones se confunde ser director de una escuela con la tarea de crear condiciones para el logro de objetivos estrictamente didácticos o burocráticos. En ambos casos se llegan a descuidar objetivos no menos importantes. Ser directivo de una escuela es poder llevar adelante la gestión de esa institución. Es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización.

CUADRO 3 : DIMENSIÓN GESTIÓN DIRECTIVA ADMINISTRATIVA

Dimensión		Escala de valoración			Total %
		Bueno	Regular	Malo	
Gestión directiva administrativa					
Indicadores	Maneja adecuadamente el presupuesto económico.	80.0	20.0	00.0	100%
	Distribuye el tiempo en las jornadas de trabajo administrativo y docente.	30.0	60.0	10.0	100%
	Administra los recursos materiales, humanos, financieros.	50.0	40.0	10.0	100%
	Se relaciona con las instituciones del Ministerio de Educación para el cumplimiento de la normatividad y supervisión de funciones.	50.0	50.0	00.0	100%
Total %		52.0	43.0	5.0	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los docentes de las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe.

Análisis y discusión

En el cuadro 3 se muestran las cifras porcentuales de la dimensión gestión directiva administrativa; donde, el 52% de los encuestados afirman que la gestión directiva es buena; el 43% manifiesta que es regular y el 5% consideran que es mala. Los resultados nos confirman que el director presenta indicios de un regular manejo del presupuesto económico. Carece de la capacidad para distribuir correctamente el tiempo en las jornadas de trabajo administrativo y docente. No administra de manera racional los recursos materiales, humanos y financieros; así mismo se nota una escasa relación con instituciones del Ministerio de Educación para el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de funciones. Según la Ley de la Carrera Pública Magisterial N° 29944 art. 18 establece que, el director debe consolidarse como líder del PEI. Así como de gestionar con eficacia y eficiencia los recursos de la institución educativa y ejercer el liderazgo pedagógico e institucional.

Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos los ámbitos, y por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

CUADRO 4: DIMENSIÓN GESTIÓN DIRECTIVA COMUNITARIA

Dimensión		Escala de valoración			Total %
		Bueno	Regular	Malo	
Gestión directiva comunitaria					
Indicadores	Crea condiciones para que los padres de familia participen en la vida escolar y se dé una buena relación entre ellos.	20.0	80.0	00.0	100%
	Promueve la proyección social de los agentes de la institución educativa hacia la comunidad.	20.0	60.0	20.0	100%
	Establece relación con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, organismos civiles.	30.0	40.0	50.0	100%
Total %		23.0	60.0	17.0	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los docentes de las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe.

Análisis y discusión

En el cuadro 4, se muestran las cifras porcentuales de la dimensión gestión directiva comunitaria. Donde, el 23% de los sujetos encuestados afirman que es buena la gestión directiva; el 60% manifiestan que es regular y el 17% asevera que es mala. Las afirmaciones previas reflejan la escasa participación del director para crear condiciones en la que los padres de familia participen en la vida escolar y se dé una buena relación entre ellos; por lo que se nota que no tiene voluntad para promover la participación de los padres de familia en el acompañamiento de sus hijos y mantener una relación armoniosa y acertada. Así mismo, se refleja las debilidades que presenta la institución educativa debido a que no cuenta con proyectos de innovación que se proyecten hacia la comunidad. No establece una relación adecuada con instituciones municipales, estatales, organismos civiles; en este aspecto. Campos, I (2007) señala: La gestión institucional que se desarrolla en la institución educativa está focalizada en el ámbito interno, faltando mayor proyección y trascendencia hacia la comunidad y que las normas institucionales establecen la participación de las instituciones y organizaciones de la sociedad civil en la gestión institucional.

4.2 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DOCENTE POR DIMENSIONES

CUADRO 5: DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Dimensión		Escala de valoración			Total %
		Bueno	Regular	Malo	
Dimensión pedagógica		Bueno	Regular	Malo	Total %
Indicadores	Participa en la promoción de la innovación y la profesionalización docente.	50.0	40.0	10.0	100%
	Despierta en los estudiantes el compromiso para aprender y formarse.	70.0	30.0	00.0	100%
	Cultiva una sana autoestima, es perseverante y educa con ética profesional.	80.0	10.0	10.0	100%
	Utiliza criterios y reconoce las distintas maneras de aprender, interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en su aprendizaje.	60.0	40.0	00.0	100%
	Despierta el interés por aprender en grupos con diversas características.	30.0	70.0	00.0	100%
	Fomenta vínculos personales con los estudiantes, busca el bien de los demás y ve lo positivo en cada persona.	60.0	40.0	00.0	100%
	Total %		58.0	38.0	4.0

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los directores de las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe.

Análisis y discusión

En el cuadro 5 se muestran las cifras porcentuales de la dimensión pedagógica; donde el 58% de encuestados afirman que es buena; 38% manifiestan que es regular, y el 4% consideran que es mala. Esto nos permite comprobar que: la participación en la promoción de la innovación y la profesionalización docente es escasa lo que no genera en los estudiantes un verdadero compromiso por aprender y formarse. Lo que permite cultivar una buena autoestima y educar con ética. Presenta dificultades en la utilización de criterios para educar en las distintas maneras de aprender de cada estudiante y lo que demanda cada uno de ellos; por lo que se nota escasos vínculos personales con los estudiantes. Quichca (2010) recomienda sugerir a los docentes y al personal directivo capacitarse e innovarse con las nuevas estrategias didácticas de acuerdo al avance de la ciencia y la tecnología. Así como también el desempeño docente, por lo que se podría

alternar diversos métodos de enseñanza aprendizaje. Además de las técnicas, materiales didácticos y otros que permitan un aprendizaje más activo y con resultados óptimos en los estudiantes.

CUADRO 6: DIMENSIÓN CULTURAL

Dimensión		Escala de valoración			Total %
		Bueno	Regular	Malo	
Dimensión cultural		Bueno	Regular	Malo	Total %
Indicadores	Contribuye al conocimiento de su entorno.	80.0	20.0	00.0	100%
	Desarrolla capacidades para enfrentar desafíos económicos, políticos, sociales, culturales.	30.0	50.0	20.0	100%
	Planifica adecuadamente los aprendizajes contextualizados.	70.0	30.0	00.0	100%
	Asume responsabilidades y actitudes críticas para analizar y comprender la evolución de los retos.	40.0	50.0	10.0	100%
Total %		55.0	38.0	7.0	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los directores de las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe.

Análisis y discusión

En el cuadro 6, se muestran las cifras porcentuales de la dimensión cultural, donde, los encuestados afirman que el 55% es buena; el 38% manifiesta que es regular y sólo el 7% asevera que es malo. Estos resultados se expresan en una regular contribución del conocimiento del entorno donde se desarrolla el estudiante; presenta dificultades para desarrollar capacidades y enfrentar a los desafíos políticos, sociales, culturales lo que no permite una planificación adecuada de los aprendizajes fundamentales y asumir responsabilidades y actitudes críticas para analizar y comprender la evolución de los retos. Rentería (2009) manifiesta estar convencido que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese tramo cultural que se vive dentro de la institución. Es importante dejar clarificado que nosotros proponemos el diseño de estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia.

CUADRO 7: DIMENSIÓN POLÍTICA

Dimensión		Escala de valoración			Total %
		Bueno	Regular	Malo	
Dimensión política					
Indicadores	Contribuye adecuadamente en la formación de estudiantes como ciudadanos	60.0	40.0	00.0	100%
	Establece vínculos de comunicación efectiva, justicia y equidad con docentes, alumnos, padres, autoridades para transformar las relaciones sociales	40.0	50.0	10.0	100%
	Contribuye a la formación de ciudadanos activos, conscientes, responsables, respetuosos del ambiente	50.0	40.0	10.0	100%
	Conoce la realidad de la comunidad y participa en la solución de los problemas	40.0	60.0	00.0	100%
Total %		48.0	47.0	5.0	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los directores de las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe.

Análisis y discusión

En el cuadro 7, se muestran las cifras porcentuales de la dimensión política; donde el 48% de encuestados afirman que es buena; el 47% manifiesta que es regular y el 5% manifiestan que es mala. Las afirmaciones reflejan una escasa contribución adecuada en la formación de los estudiantes como ciudadanos, carencia de vínculos en la comunicación afectiva entre alumnos, padres, autoridades donde no se nota la justicia y equidad para transformar las relaciones sociales lo cual no permite la formación de ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del ambiente, que conozcan su realidad y participen en la solución de los problemas. Rodríguez (2013) nos dice que el proceso reflexivo docente implica una construcción y reconstrucción de conocimientos sobre la enseñanza, el aprendizaje y el entorno de los procesos educativos, tomando en consideración las múltiples experiencias vividas y compartidas. Estos conocimientos llevan al docente a tomar decisiones sobre la enseñanza, sobre la

planificación docente, sobre su práctica educativa. Por supuesto que no nos podemos olvidar también que las decisiones de los docentes con relación a muchos de estos aspectos están subordinados a contextos políticos, sociales y culturales que ellos no pueden cambiar. Sin embargo, el proceso reflexivo docente debe ayudar a su práctica educativa en el espacio del aula como a tener una postura crítica frente a decisiones político educativas o a condiciones estructuradas que puedan ser adversas.

4.3 ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE LA VARIABLE GESTIÓN DIRECTIVA Y LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE

CUADRO 8: CORRELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA.

		Gestión directiva	Dimensión pedagógica
Gestión directiva	Correlación de Pearson	1	,635**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	190	60
Dimensión pedagógica	Correlación de Pearson	,635**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60
**. La correlación es positiva moderada (0.635).			

Fuente: Encuestas aplicadas al grupo de estudio (30/06/2014)

Análisis y discusión

Al observar la correlación de la variable gestión directiva y la dimensión pedagógica, se dice que presenta una correlación positiva moderada (0.635). Lo que indica que es una correlación directa, es decir que si mejora de manera positiva moderada la variable gestión directiva mejora en la misma intensidad la dimensión pedagógica.

En la totalidad de ítems para la encuesta evaluando la gestión directiva que realiza el director, se tiene N con valor de 190; lo que indica que la cantidad de puntajes procesados. Mientras que en la dimensión pedagógica se tiene N con valor de 60, puntajes procesados. Se acepta la correlación a un nivel de confianza de 95% y con una significación bilateral de 0,000.

Esta correlación indica que es una correlación directa, es decir que si mejora de manera positiva moderada la variable gestión directiva mejora en la misma intensidad la dimensión pedagógica.

Sin embargo, los indicadores de la gestión directiva requieren un mayor trabajo porque la correlación obtenida es positiva pero moderada. Debemos tener en cuenta también que un mejoramiento en la gestión permite un mejoramiento en la dimensión pedagógica del desempeño docente en el modo positivo y esto se puede lograr con la aplicación de un plan de mejora.

Por lo que podemos confirmar nuestra investigación con lo dicho por el Ministerio de Educación (2011) en el Manual de gestión para directores donde afirma que la gestión directiva es un proceso integral y multidimensional que involucra las prácticas administrativas, organizacionales, culturales, políticas, sociales y pedagógicas orientadas hacia la transformación de la escuela y sus resultados educativos por lo que su transformación es una tarea de gran importancia y relevancia. De esta manera si se logra incidir en ella y cambiarla positivamente, la dinámica de la escuela se traducirá en una nueva forma de organización; trayendo como consecuencia el mejoramiento del servicio en beneficio de toda la comunidad escolar especialmente de los educandos.

Por lo que creemos fundamental los aportes de Antúnez (2000) en la que señala que la gestión educativa es la pauta para la transformación de los centros escolares y el

logro de la calidad es clave para mejorar los procesos de transformación de los sistemas educativos.

CUADRO 9: CORRELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y LA DIMENSIÓN CULTURAL

		Gestión directiva	Dimensión cultural
Gestión directiva	Correlación de Pearson	1	,592**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	190	40
Dimensión cultural	Correlación de Pearson	,592**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

** . La correlación positiva moderada (0.592).

Fuente: Encuestas aplicadas al grupo de estudio (30/06/2014)

Análisis y discusión

Al observar la correlación de la variable gestión directiva y la dimensión cultural, se dice que presenta una correlación positiva moderada (0.592) estos resultados son significativos ya que es una relación favorable, lo que indica que es una correlación directa, es decir que si mejora de manera positiva moderada la variable gestión directiva mejora en la misma intensidad la dimensión cultural. Los resultados están dando cuenta que la relación es favorable, porque es positiva. Que la gestión directiva posee características de generar una mejora en la dimensión cultural del desempeño docente. Sin embargo, por ser una correlación positiva moderada; creemos que es fundamental los aportes de Pozner (1997) donde afirma que la gestión educativa es la concreción de las políticas educativas del país; en los centros escolares, adecuándolos a su contexto, sus particularidades y necesidades. Todo lo anteriormente mencionado tendría que ir dentro de un conjunto de acciones relacionadas entre sí. Emprendidas por los directores

para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica; la comunidad educativa tiene que centrar, focalizar y nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

También consideramos los aportes de Yábar (2013) quien concluye que se ha demostrado que existe relación entre la dirección de la gestión educativa con relación al desarrollo de la práctica docente, donde se descubrieron aspectos positivos basados en el control, el cumplimiento del plan calendario y la relación alumno profesor.

En la totalidad de ítems para la encuesta evaluando la gestión directiva del director, se tiene N con valor de 190 el cual indica la cantidad de puntajes procesados; mientras que en la dimensión cultural del desempeño docente se tiene N con valor de 40 puntajes procesados. Se acepta la correlación a un nivel de confianza de 95% y una significación bilateral calculado de valor de 0,000.

CUADRO 10: CORRELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y LA DIMENSIÓN POLÍTICA

		Gestión directiva	Dimensión política
Gestión directiva	Correlación de Pearson	1	,629**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	190	40
Dimensión política	Correlación de Pearson	,629**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40
**. La correlación positiva moderada (0.629).			

Fuente: Encuestas aplicadas al grupo de estudio (30/06/2014)

Análisis y discusión

Al observar la correlación de la variable gestión directiva y la dimensión política, se dice que presenta una correlación positiva moderada (0.629). Lo que indica que es una correlación directa; es decir que si mejora de manera positiva moderada la variable

gestión directiva mejorará en la misma intensidad la dimensión política. Por lo que consideramos que esta relación es recíproca por cuanto las deficiencias que existen en la gestión directiva van a influir significativamente en la dimensión política del desempeño docente que se brindan en las instituciones que son objeto de estudio.

Por lo que podemos confirmar nuestra investigación con lo dicho por Chuye (2007) donde menciona que la aplicación de reformas educativas que se viene implementando en el país, están orientadas a mejorar la calidad y equidad que la educación aporta al mejoramiento de la gestión en la escuela y contribuyen a profundizar en el conocimiento de la estructura organizativa permitiendo promover una gestión democrática y participativa.

Como también el documento Marco del buen desempeño docente (2012) afirma y planifica que la dimensión política del desempeño docente; es el compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino como ciudadanos. Los que deben estar orientados a transformar las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y con equidad. Para construir sociedades más justas con presencia de ciudadanos activos, responsables y respetuosos del medio ambiente.

En la totalidad de ítems para la encuesta evaluando la gestión directiva, se tiene N con un valor de 190 el cual indica la cantidad de puntaje procesados. Mientras que en la dimensión política se tiene N con un valor de 40 puntajes procesados. Se acepta la correlación a un nivel de confianza del 95% y con una significación bilateral de 0,000.

CUADRO 11: CORRELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE

		Gestión directiva	Desempeño docente
Gestión directiva	Correlación de Pearson	1	,541**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	190	140
Desempeño docente	Correlación de Pearson	,541**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	140	140
**. La correlación positiva moderada (0.541).			

Fuente: Encuestas aplicadas al grupo de estudio (30/06/2014)

Análisis y discusión

Al observar la correlación de la variable gestión directiva y la variable desempeño docente, se dice que presenta una correlación positiva moderada (0.541). Lo que indica que es una correlación directa, es decir que si mejora de manera positiva moderada la variable gestión directiva mejora en la misma intensidad el desempeño docente. Consideramos que esta relación es recíproca, ya que las deficiencias que existan en la gestión directiva van a influir de manera significativa en el desempeño de los docentes de las instituciones educativas investigadas. Es decir, se acepta la hipótesis general, expresada en: Existe relación positiva moderada entre la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014.

Los resultados de los cuadros anteriores evidencian que existen serias dificultades en la gestión directiva. Consecuentemente el desempeño docente es limitado, no hay condiciones necesarias para la realización de la gestión y esto se demuestra en el escaso

compromiso en la aplicación de planes y proyectos relevantes como el Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno, Manual de Funciones y Procedimientos. Estos constituyen una base para la gestión; los docentes no cuentan con un soporte pedagógico por lo que no tienen las oportunidades para mejorar su desempeño en su planificación, elaboración, ejecución e interacción durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

Se nota que la proyección de la institución educativa hacia la comunidad es mínima y no se visibiliza acciones de concertación con otros actores locales, desaprovechando de esta manera las oportunidades para fortalecer la formación integral de los estudiantes y hacerlos partícipes de la solución de los problemas que presenta su entorno. Por lo que tomamos en consideración lo dicho por García y Poyato (2009) quien manifiesta que frente a las dificultades en la gestión escolar que incluye al desempeño eficiente del director, se reconoce como urgente a necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa en donde se promueva el liderazgo en gestión como herramienta de mejora de los aprendizajes de calidad.

También creemos que es fundamental los aportes de Aguilar (2009) quien concluye diciendo que lo que hace el director, afecta a toda la comunidad escolar ya que su decisión trae consecuencias favorables y desfavorables para todos, sus acciones y actitudes generan un ambiente de armonía o desencanto siendo esto influyente en la conducta de los demás.

En la totalidad de ítems para la encuesta evaluando la gestión directiva, se tiene N con un valor de 190 el cual indica la cantidad de puntajes procesados. Mientras que el desempeño docente tiene N con valor de 140 puntajes procesados. Se acepta la correlación a un nivel de confianza de 95% y una significación bilateral calculada de valor de 0,000.

CAPITULO V

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA

1. DATOS GENERALES

1.1. DENOMINACIÓN:

“Mejorando la gestión directiva para lograr un buen desempeño docente en las instituciones educativas de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén”

RED EDUCATIVA : Brisas del Chinchipe

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Lugar : Puerto Huallape

Distrito : Santa Rosa

Provincia : Jaén

Región : Cajamarca

RESPONSABLE INVESTIGADORA : Br. Carmen Adelinda Pérez Flores

DURACIÓN 2 AÑOS :2015 - 2016

BENEFICIARIOS

Los beneficiarios en el desarrollo del presente plan de mejora en gestión directiva serán los directores de las instituciones educativas y los encargados en la dirección de las I.E unidocentes que conforman la Red Brisas de Chinchipe como a continuación se detalla:

Beneficiarios de la propuesta de gestión directiva.

N°	Institución Educativa	Nivel	Lugar	Distrito	Característica
1	N° 026	inicial	Puerto Huallape	Santa Rosa	Unidocente
2	N° 16055	Primaria	Playa Grande	Bellavista	Unidocente
3	N° 16863	Primaria	Paraíso	Santa Rosa	Unidocente
4	N° 16079	Primaria	Damiana Alta	Santa Rosa	Unidocente
5	N° 16079	Primaria	Damiana Baja	Santa Rosa	Unidocente
6	N° 17552	Primaria	El Roble	Santa Rosa	Unidocente
7	N° 16181	Primaria	Tomaque	Santa Rosa	Multigrado
8	N° 16355	Primaria Secundaria	Puerto Huallape	Santa Rosa	Polidocente

2. PRESENTACIÓN

La propuesta de plan de mejora referente a la gestión directiva la hemos elaborado para dar respuesta a los objetivos que se han planteado en la investigación; con el único propósito de mejorar el desempeño de los docentes de las instituciones educativas que conforman la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén.

Mediante la cual buscamos que los directores y los encargados en la dirección mejoren la calidad de su gestión y ésta contribuya a lograr un buen desempeño en los docentes, y de esta manera los estudiantes mejoren sus aprendizajes.

Esta propuesta presenta la siguiente estructura: Datos generales de la Red educativa, presentación, fundamentación, objetivos, justificación, bases legales, el liderazgo pedagógico del director, dimensiones e indicadores de la gestión directiva, los ocho compromisos de la gestión escolar, algunas estrategias para mejorar el clima institucional, desarrollo de la propuesta, características de la propuesta, los procesos de la capacitación, evaluación, acciones a reflexionar, presupuesto, cronograma de actividades.

3. FUNDAMENTACIÓN

La propuesta del plan de mejora en gestión directiva para lograr un buen desempeño docente en las instituciones educativas de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén; se constituye en una herramienta para buscar mejoras en la gestión que realizan los directores y los encargados en la dirección contribuyendo de esta manera a que ellos revisen su práctica de gestión y apliquen estrategias para mejorarla. La profesionalización de los educadores y de sus organizaciones es no solo una condición esencial para construir el nuevo modelo educativo que requiere del desarrollo presente y futuro de nuestra sociedad; si no que ha pasado a ser un elemento para la propia supervivencia y desarrollo de los educadores, de sus organizaciones y de la enseñanza como profesión (torres 1997). Por lo que quien dirige no debería pretender simplemente conseguir los objetivos establecidos para toda la organización, si no impulsar los objetivos particulares de sus colaboradores y los del grupo en su conjunto. En consecuencia, la eficacia de un dirigente debe valorarse no solo por haber conseguido los objetivos de la organización sino también por su influencia en las actitudes y las conductas de sus colaboradores y en la satisfacción de sus aspiraciones de desarrollo personal y profesional (Antúnez 1998).

Por su parte Cotter, J. (1997) considera que un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización, es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de finanzas. Un gestor sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad

perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro. Además, controla los procesos, hace seguimiento a los planes y estrategias para conducir las acciones. Por lo que los directores deben tener conocimientos referentes a las dimensiones de la gestión como son: Gestión institucional, pedagógica, administrativa, comunitaria; así como también deben poseer un liderazgo pedagógico que le permita cumplir con las buenas prácticas de la gestión escolar los que son fundamentales para que los estudiantes aprendan.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar la gestión que realizan los directores y los encargados en la dirección de las instituciones educativas que pertenecen a la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén, desde el fortalecimiento de las prácticas de la gestión directiva.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Fortalecer las capacidades de la gestión de los directores para mejorar el desempeño docente de las instituciones educativas de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén.
- b. Proponer buenas prácticas de gestión a los directores de las instituciones educativas de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén.
- c. Evaluar la gestión de los directores de las instituciones educativas de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén, en función de la propuesta del plan de mejora.

5. JUSTIFICACIÓN

La mejora supone un cambio en los comportamientos de las personas que integran la institución, ya que gestionar significa poner en marcha procesos de toma de decisiones, delegación de tareas, coordinación con equipos de trabajo, supervisión de acciones educativas lo que implica realizar transformaciones en la gestión que realizan los directores por lo que esta ejerce una gran influencia en el logro de aprendizajes después del desempeño docente; y que nuestras pretensiones están orientadas a iniciar en las instituciones educativas de la Red Brisas de Chinchipe la mejora permanente de la calidad de gestión de los directores con los siguientes propósitos:

- Comprometer a los directores y encargados en la dirección a que se conviertan en protagonistas de su gestión.
- Establecer criterios de mejoras en la gestión directiva.
- Responder a las exigencias actuales para la educación inicial, primaria, secundaria en cuanto a la calidad e innovación.
- Incentivar la mejora de la gestión de los directores.
- Favorecer la reflexión crítica en cuanto a la calidad de su gestión.
- Propiciar su participación en las actividades programadas buscando que los directores se desempeñen con eficacia y se conviertan en transformadores de su gestión.

6. BASES LEGALES QUE RIGEN LA CAPACITACIÓN

Constitución Política del Perú.

Ley 28044 Ley General de Educación.

Ley 29944 Ley de Reforma Magisterial.

Ley 29062 Ley de la Carrera Pública Magisterial.

Ley 28740 Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa SINEACE y su reglamento aprobado por D.S 018-2007D.

D.S. N° 001-E-2007 aprueban Proyecto Educativo Nacional al 2001.

7. EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR

El Marco del buen desempeño directivo (2013,) refiere que las nuevas reformas en la escuela requieren de un director que presente un liderazgo pedagógico que sea un líder que influye, inspira y moviliza acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Este es un factor importante para el mejoramiento de la educación y es una prioridad en las agendas políticas educativas.

Es la influencia que ejercen los miembros de una organización guiados por los directivos y diversos grupos de interés para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico en lugar de una dimensión transaccional conlleva una labor transformadora pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alternando aquellas condiciones del centro del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Por lo tanto, un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes; es el que orienta, plantea retos, acompaña, monitorea, apoya, estimula, promueve, asesora; por lo que el liderazgo del director debe incidir en el mejoramiento escolar y ello implica comprometerse y promover: La motivación

de los maestros, el desarrollo de habilidades y capacidades docentes, el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

8. LAS DIMENSIONES E INDICADORES DE LA GESTIÓN DIRECTIVA

La representación de la UNESCO en el Perú (2011) en el Manual de gestión para directores de instituciones educativas plantea que hoy la gestión tiene que tener una mirada sistemática y global de la institución educativa por lo que tenemos que conocer lo que se hace, como se hace y para que se hace en el interior de la misma; para ello se necesita de dimensiones de gestión las que nos permitan observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede en el interior de la institución y su funcionamiento; para lo cual se plantea cuatro dimensiones de la gestión educativa definidas como: Dimensión institucional, dimensión pedagógica, dimensión administrativa, dimensión comunitaria, para las cuales en el presente cuadro presentamos sus indicadores:

LA GESTIÓN DIRECTIVA SUS DIMENSIONES E INDICADORES.

	Dimensiones	Indicadores
LA GESTIÓN DIRECTIVA	Gestión directiva institucional	1. Cumple con el reglamento interno y el plan anual de trabajo. 2. Conoce y aplica el manual de funciones y procedimientos. 3. Conformar comisiones de trabajo en su institución educativa. 4. Lidera la construcción del Proyecto Educativo Institucional. 5. Establece y determina el buen uso del tiempo y los espacios.
	Gestión directiva pedagógica	6. realiza Orientación educativa para lograr el desarrollo integral de los educandos. 7. Conoce enfoques de evaluación y define criterios básicos que ilustre los avances obtenidos. 8. Promueve la innovación y capacitación docente. 9. Define el estilo de enseñanza en su institución educativa. 10. Crea condiciones para una buena relación con los estudiantes. 11. Define enfoque pedagógico, estrategias didácticas para el proceso de enseñanza, aprendizaje. 12. Elabora planes y programas para lograr objetivos institucionales.
	Gestión directiva administrativa	13. Maneja adecuadamente el presupuesto económico. 14. Distribuye el tiempo en las jornadas de trabajo administrativo y docente. 15. Administra los recursos materiales, humanos y financieros. 16. Se relaciona con las instancias del MED y el cumplimiento de la normatividad y supervisión de funciones.
	Gestión directiva comunitaria	17. Crea condiciones para que los padres de familia participen en la vida escolar y se dé una buena relación entre ellos. 18. Promueve la proyección social de los agentes de la institución educativa hacia la comunidad. 19. Establece relación con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, organismos civiles.

Fuente: UNESCO (2011) Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Lima.

9. LOS OCHO COMPROMISOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR

El Manual de la gestión escolar (2015) presenta los compromisos de la gestión escolar que son las prácticas fundamentales para asegurar que los estudiantes aprendan y sirven para orientar el accionar de la institución proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes; estos compromisos son:

1) Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes en la institución educativa.

En el que los directores deben orientar a toda la comunidad educativa en el proceso de asegurar las mejoras. Para la cual se debe de tener en cuenta los resultados de la ECE de segundo y cuarto grado de los años anteriores. Reconocer las fortalezas y las causas que generan los resultados. Así como también asumir el compromiso de la elaboración y logro de nuevas metas programadas.

2) Retención anual e inter-anual de estudiantes en la institución educativa.

Es el compromiso de toda la comunidad escolar mantener a los estudiantes de un año a otro. Así como identificar a aquellos estudiantes que se encuentran en riesgo para buscar mecanismos de solución a los problemas detectados. Se tiene que tener en cuenta la asistencia permanente. Para esto se necesita del apoyo de todos los docentes.

3) Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa.

En el que se moviliza la comunidad escolar para saber aprovechar el tiempo tanto en la jornada escolar como en la jornada laboral. Con la cual se va a asegurar el logro de los aprendizajes.

4) Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.

El director tiene que presetar un liderazgo pedagógico que le permita apoyar, evaluar y desarrollar actividades con los docentes. Que permitan mejorar las prácticas pedagógicas y se busque la mejora de los aprendizajes.

5) Gestión de la convivencia escolar en la institución.

Todos los integrantes de la comunidad educativa tienen que contribuir en la mejora de las relaciones personales y grupales de los estudiantes logrando de esta manera un buen clima escolar. La escuela tiene que ser un espacio donde los estudiantes aprendan a convivir. Para así puedan lograr el aprendizaje y ser ciudadanos competentes.

6) Instrumentos de gestión educativa: Formulación del PEI e implementación del PAT.

Toda la institución educativa debe contar con el PEI y el PAT son herramientas de gestión que orientan las acciones en función de los aprendizajes.

10. ALGUNAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL

En las instituciones educativas es necesario contar con un armonioso clima escolar para ello el director debe aplicar ciertas estrategias como a continuación sugerimos:

- Permanente campaña del buen trato entre todos y todas.
- Socializar con los estudiantes la gran importancia que tiene el evitar la violencia escolar, practicar el respeto y respetar las diferencias.
- Las aulas deben presentar un ambiente agradable, acogedor, limpio, ordenado con imágenes motivadoras.
- Tratar a todos por igual respetando su diversidad y no mostrar signos de discriminación.
- Crear espacios donde los estudiantes convivan con la naturaleza para despertar el interés por las ciencias, cuidado y conservación del medio ambiente.
- Adecuar un espacio en la institución para el estudio y la investigación
- Contar con un espacio físico para realizar actividades deportivas y recreativas en ambientes que generen nuevos conocimientos.
- Realizar actividades de aprendizaje fuera del aula.
- Tratar en lo posible de contar con docentes con idoneidad profesional, solvencia moral y salud física y mental para que no se ponga en riesgo la integridad de los estudiantes.
- Desarrollar talleres con padres de familia para socializar experiencias que le permiten la integración y desarrollar la capacidad de asumir responsabilidades.

- Desarrollar proyectos productivos con la participación de estudiantes, docentes, madres y padres.
- Fomentar actividades de participación como las faenas comunales para integrar a la escuela, las familias y la comunidad.

11. **DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA.**

La presente pretende buscar mejoras en las prácticas de gestión que realizan los directores y los encargados en la dirección; ya que una de las principales debilidades encontradas en la investigación es que no se desarrolla una gestión en la que se tenga en cuenta sus cuatro dimensiones; notándose una gestión meramente administrativa y la presencia del liderazgo pedagógico del director es escasa lo que no permite un buen desempeño docente. Con la presente se fortalecerá las prácticas de los gestores directivos para que lideren las transformaciones pedagógicas e institucionales en bien de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Se fundamenta en dos formas de trabajo:

a) Los grupos de reflexión: Son reuniones para directores y encargados en la dirección que trabajarán en equipo y lo harán en forma periódica para reflexionar sobre la problemática que se presenta en las instituciones educativas, donde se analizan las causas de los problemas y se plantea sus soluciones las que deben buscarse en forma participativa, democrática mediante el intercambio de experiencias y conocimientos de los participantes.

b) Los talleres para directores: Son actividades de trabajo intencionados que permitirán profundizar los conocimientos en liderazgo pedagógico, los indicadores que se deben desarrollar en cada dimensión de la gestión y las buenas prácticas de la gestión escolar; las cuales tienen que ser evaluadas y mejoradas periódicamente por los directores.

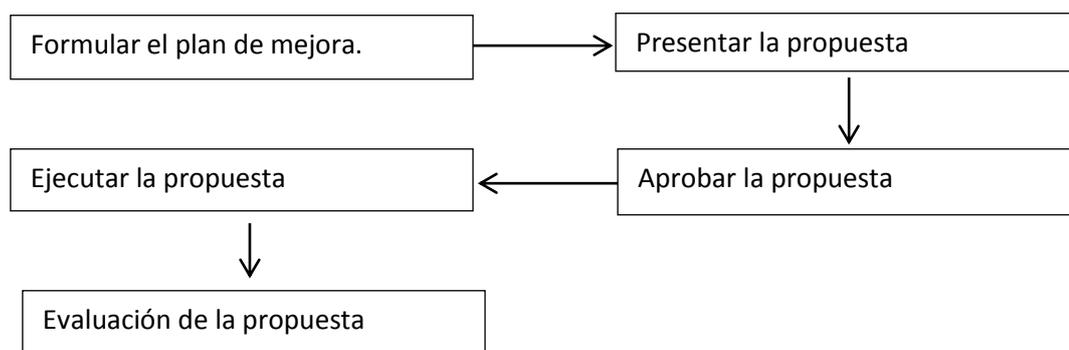
Estas formas de trabajo recogerán la experiencia realizada por la autora de la investigación, los aportes de los asistentes, y el conocimiento y experiencia de los invitados a los talleres.

La propuesta se implementará con los directores y encargados en la dirección de la institución educativa que conforma la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén, para que ellos realicen su análisis y la implementen si la consideran pertinente.

12. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MEJORA

- **Accesible:** Todos los integrantes de la Red deben tener acceso a la propuesta.
- **Reflexiva:** Que permite revisar cómo se está realizando la gestión.
- **Participativa:** En la que se acepta con respeto las opiniones, sugerencias y estrategias que permiten mejorar.
- **Democrática:** En la que los asistentes expresen con libertad sus opiniones en un dialogo abierto y enriquecedor; llegando a concretizar lo mejor para la propuesta.
- **Perfectible:** La presente propuesta está sujeta al análisis y a las mejoras que el participante crea por conveniente.

13. PROCESOS DE LA CAPACITACIÓN



14. EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

La evaluación como una actividad sistemática y continua tiene como misión recoger la información real sobre el proceso en su conjunto y para ello se tendrá en cuenta: La asistencia, los aprendizajes logrados, el ambiente de respeto y armonía; ésta se realizará al finalizar cada grupo de reflexión o cada taller para directores, lo cual se recogerá a través de una encuesta anónima.

15. ACCIONES A REFLEXIONAR

- Reuniones de sensibilización referentes a la importancia del liderazgo pedagógico que se debe ejercer en una institución educativa.
- Reuniones para la elaboración de documentos que servirán de verificación de las buenas prácticas de la gestión escolar.
- Reuniones de intercambio que experiencias para estudiar y reflexionar sobre modelos, estilos, enfoques de evaluación.
- Elaboración de documentos como: RI, PEI, PAT, calendarización, planes de mejora, organigramas.
- Aplicación de encuestas a directores para conocer su estilo de gestión.
- Reuniones con padres de familia para coordinar temas referentes a sus responsabilidades en los aprendizajes de sus hijos y como debe colaborar con su educación. Reuniones para la elaboración de proyectos que sirvan en beneficio de la comunidad.

16. PRESUPUESTO

Gastos que implica el desarrollo de la propuesta

N°	Descripción de materiales	costos	Financiamiento
1	Papel bond	56.00	Cobertura: <ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad distrital de Santa Rosa. • Unidad de Gestión Educativa Local Jaén
2	Papel sábana	15.00	
3	Plumones	56.00	
4	Lápices	20.00	
5	Cinta masking tape	30.00	
6	USB 4GB	100.00	
7	Material de escritorio	100.00	
8	Goma	26.00	
	Total	603.00	
	Descripción de servicios		
1	Tiempo	500.00	
2	Impresiones	350.00	
3	Fotocopias	350.00	
4	Internet	190.00	
5	Movilidad de capacitador	400.00	
6	Apoyo técnico	200.00	
7	Refrigerios	500.00	
	TOTAL	2490.00	

17. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Plan de mejora: “Mejorando la gestión directiva para lograr un buen desempeño docente en las instituciones educativas que conforman la Red

Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape, del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014.”

Actividades	Facilitador	Lugar del desarrollo de la actividad	Materiales	Mes – fechas											
				F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
- Elaboración de documentos que verifican el cumplimiento de los ocho compromisos de la gestión escolar.	Carmen Adelinda Pérez Flores	Jaén	Fascículo de gestión escolar. Papelotes Goma Cinta Tijeras Papel bond Lapiceros Plumones Material Impreso Manual de gestión para directores Separatas	26 27 28											
El liderazgo pedagógico en la institución educativa.	Vitalí Fuentes Guerrero.	Jaén	Papelotes Goma Cinta Tijeras Papel bond Lapiceros Plumones Material Impreso Manual de gestión para directores Fascículos de gestión		7										

			escolar Separatas														
-Elaboración de calendario comunal y calendario cívico.	Carmen Adelinda Pérez Flores	Damiana Alta	Papelotes Goma Cinta Tijeras Papel bond Lapiceros Plumones Material Impreso Manual de gestión para directores Fascículos de gestión escolar Separatas		2												
- Selección de estrategias para un buen clima escolar	Carmen Adelinda Pérez Flores	Damiana Baja	Papelotes Goma Cinta Tijeras Papel bond Lapiceros Plumones Material Impreso Separatas		3												
- Estrategias para la elaboración del Plan Anual de Trabajo.	Carmen Adelinda Pérez Flores	El Roble	Papelotes Goma Cinta Tijeras Papel bond Lapiceros Plumones Material Impreso Separatas		4 5												

- Elaboración de organigramas y planes de mejora.	Luis Alberto Navarro Soplín	Playa Grande	Papelotes Goma Cinta Tijeras Papel bond Lapiceros Plumones Material Impreso Separatas		14										
- Elaboración del Proyecto Educativo Institucional	Luis Alberto Navarro Soplín	Puerto Huallape	Papelotes Goma Cinta Tijeras Papel bond Lapiceros Plumones Material Impreso Separatas		21 28	11 25	2 16	6 13							
- Selección de enfoques pedagógicos didácticos y estilos de enseñanza aprendizaje.	Vitalí Fuentes Guerrero	Paraíso	Papelotes Goma Cinta Tijeras Papel bond Lapiceros Plumones Material Impreso Separatas				16								
- Plan anual tutorial	Vitalí Fuentes Guerrero	Paraíso	Papelotes Goma Cinta Plan tutorial Papel bond Lapiceros Plumones				23								

			Material Impreso Separatas												
- Estrategias de participación de los padres de familia en la vida escolar de los estudiantes.	Vitalí Fuentes Guerrero	Puerto Huallape	Papelotes Goma Cinta Tijeras Papel bond Lapiceros Plumones Material Impreso Separatas					13							
Elaboración de proyectos en bien de la comunidad. <ul style="list-style-type: none"> • Reforestación • Cloración de agua. • Construcción de relleno sanitario. • Viviendas limpias, ordenadas y saludables. • Biohuertos familiares 	Carmen Adelinda Pérez Flores	Paraíso	Papelotes Goma Cinta Tijeras Papel bond Lapiceros Plumones Material Impreso Separatas					27							

CONCLUSIONES

1. Existe una correlación positiva moderada (0, 541) entre la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén; esto nos indica que es una correlación directa, es decir que si mejora de manera positiva moderada la variable gestión directiva mejora en la misma intensidad el desempeño docente.
2. La gestión directiva en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén en su dimensión institucional y pedagógica es regular; en su dimensión administrativa es buena; y en la dimensión comunitaria es regular.
3. El desempeño docente en las instituciones educativas de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén en su dimensión pedagógica, cultural y política es buena.
4. La correlación de la gestión directiva con la dimensión pedagógica es positiva moderada (0, 635); con la dimensión cultural es positiva moderada (0,592) y con la dimensión política es positiva moderada (0, 629) lo que indica que es una correlación directa, es decir que si mejora de manera positiva moderada la variable gestión directiva mejora en la misma intensidad las dimensiones pedagógica, cultural y política del desempeño docente.

5. La propuesta del plan de mejora lo hemos considerado teniendo en cuenta una gestión directiva de calidad la que mejorará el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén: ya que en ella proponemos los indicadores necesarios en las dimensiones como gestor directivo institucional, pedagógico, administrativo y comunitario.

SUGERENCIAS

1. A los directores y encargados de la dirección en las instituciones educativas que conforman la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén, tomar como referencia la presente investigación y aplicar el plan de mejora que se propone para buscar mejoras en su gestión directiva.
2. Al coordinador de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén implementar y aplicar el plan de mejora propuesto en la investigación en las diferentes instituciones educativas que conforman la Red con la finalidad de mejorar la gestión de los directores para lograr un buen desempeño docente y se contribuya al mejor aprendizaje de los estudiantes.
3. Al Director de la Unidad de Gestión Directiva Local Jaén, programar, implementar y desarrollar talleres de actualización y gestión directiva para que los directores reconozcan su verdadero liderazgo y se conviertan en agentes de cambio en su institución educativa.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2009). Tesis para optar el grado de Doctor. *La gestión escolar y las competencias profesionales en telesecundarias incorporadas al programa escuelas de calidad*. Sinaloa, México.
- Antúnez, S. (2000). *La gestión escolar en los procesos de transformación de los sistemas educativos*. Videocinta de la serie. Transformar nuestra escuela. México: DGIE – SE.
- Arismendi, N. (2009). Tesis para optar el grado de Maestría. *Prácticas de la gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*.
- Arroyo, J. (2009). *Gestión directiva y calidad de la educación Costa Rica* EUCR.
- Batista, T. (2005). *Propuesta de gestión pedagógica del año académico. Metodología de la instrumentación en la carrera de Agronomía en la Isla de Juventud*. Cuba.
- Bravo, C. (2006). *Seminario de Didáctica General*. Lima: San Marcos. E.I.R.L.
- Calero, M. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima. San Marcos E.I.R.L
- Calero, M. (1999). *Administración Educativa y Gestión Educativa*. Lima. Abedul. A.I.R
- Calero, M. (2006). *Gestión Educativa*. Lima, Perú. San Marcos E.I.R.L
- Campos, I. (2007). Tesis para optar el grado de Maestría. *Propuesta de estrategias para la participación social en el mejoramiento de la Gestión Institucional en la Institución Educativa Jaén de Bracamoros de la ciudad de Jaén – 2006, en la Universidad Cesar Vallejo – Trujillo, Perú*.
- Carrasco, D. (2002). *Gestión educativa y calidad de la formación profesional en la Facultad de la UNSACA*. Lima. Perú.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la Gestión Educativa en América Latina*. Santiago. UNESCO.
- Casassus, J. (2002). *Problemas de la gestión educativa en América latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y el de tipo B*. Doctor en Economía de la Educación y especialista principal de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. (orealc/UNESCO)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Bogotá: Mac Graw Hill Inter Americana, S.A.

- Chuquimango, C. (2008). Tesis para optar el grado de Maestría. *Influencia de la gestión del director en el desarrollo del clima institucional de las Instituciones Educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota*. Cajamarca.Perú.
- Chuye (2007). Tesis para optar el grado de Maestría. *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Córdova, I. (2013). *El proyecto de investigación cuantitativa*. Lima.San Marcos
- Cotter, J. (1997). *El factor de liderazgo*. Citado por Alvares, Manuel. La función directiva hoy. Ponencia presentada en el congreso de directores de centros La salle. El estilo de dirección Salesiana. El escorial, España noviembre 2005.
- Delgado, A. (2012). *Práctica directiva y percepción de los docentes sobre el desempeño de los Directores de la Zona Escolar 19*. Chihuahua.
- García, E. (2005). *Los métodos de la enseñanza*. México. Trillas.
- García, J. Y Poyato F. (2009). Tesis para optar el grado de Maestría. *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en Instituciones Públicas de Educación primaria en Ensenada*. California, Estados Unidos.
- IPEBA (2011). *Equidad acreditación y calidad educativa*. Lima, Perú.
- IPEBA (2013). *Manual de elaboración de costos y presupuestos de planes de mejora*. Ausangate SAC. Lima.Perú.
- Ley de la Carrera Pública Magisterial N° 29944. (2003). Lima. Perú.
- Ley General de Educación N° 28044. Lima. (2003) Perú.
- Martín Bris, M. (1999). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. (2ª Edic.) España-Madrid. Recuperado de www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf
- Ministerio de Educación (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: Grafico S.A.C. Perú.
- Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima. Corporación Gráfica Navarrete.S.A.Perú.
- Ministerio de Educación (2013). *Manual de Gestión Escolar (volumen 1)* Lima. Corporación Gráfica Navarrete. S.A.Perú.
- Ministerio de Educación (2013). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima. Corporación Gráfica Navarrete. S.A.Perú.

- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Cooperativa editorial del Magisterio.
- Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: liderazgo transformacional al liderazgo distributivo*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4) 11-24.
- Pozner, P. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina. AIQUE.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización*. Editorial. I.I.P.E – UNESCO. Sede Regional. Buenos Aires. Argentina.
- Quichca, G(2010). Tesis para optar el grado de Maestría. *Relación entre la calidad de la gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes de I al V ciclo 2010 del Instituto Particular La Pontificia del distrito Carmen Alto de la provincia de Huamanga, Ayacucho. Perú.*
- Ramírez, Y. (2010). Tesis para Optar el Grado de Maestría. *La calidad de la gestión educativa y la deserción escolar del nivel primario en la Institución Educativa Brígida Silva de Ochoa*. Chorrillos, Lima – 2010. Lima. Perú.
- Rentería (2009). Tesis para Optar el Grado de Maestría. *Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de la ciudad de Bolívar en la jornada de la mañana*. Bogotá, Colombia.
- Reyes, N. (2012). Tesis para optar el grado de Maestría. *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao*. Lima, Perú.
- Rodríguez, R. (2013). Tesis para optar el grado de Doctor. *El desarrollo de la práctica reflexiva sobre el quehacer docente, apoyada en el uso de un portafolio digital en el marco de un programa de formación para académicos de la Universidad Centro Americana de Nicaragua*. Barcelona.
- Torres, E. (2005). Tesis para optar el grado de Maestría. *Hacia un modelo de evaluación del desempeño profesional del docente*. Honduras.Honduras.
- Torres, R. (1997). *Profesionalización Docente Cumbre Internacional de Educación, UNESCO ICEA*. México.
- Valderrama, S. (2000). *Pasos para elaborar proyectos y Tesis de Investigación Científica*. Lima – Perú.San Marcos.
- Valdez, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Editorial pueblo y educación.

- Vargas, W. (2007). Tesis para optar el grado de Maestría. *Influencia de la aplicación del estilo de dirección compartida en las relaciones laborales de los docentes en una institución educativa pública de la región Huánuco*. Huánuco. Perú.
- Vidarte, E. (2005). *Enseñanza sacrificio*. Segunda Edición. Madrid: Editorial Lexis.
- Villavicencio, E. (2010). Tesis para optar el grado de Maestría. *El liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Julio Benavides Sanguinetti de Ambo 2009 de la región de Huánuco, Perú*.
- Viñas, J. (2004). *Conflictos en los centros educativos*. España: Editorial GRAO.
- Yávar, I. (2013). Tesis para optar el grado de Maestría. *La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institucion Educativa primaria Santa Isabel de Hungria de la ciudad de Lima*. Lima, Perú.
- Zárate, D. (2011). Tesis para optar el grado de Maestría. *Liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia Lima*. Universidad Mayor de San Marcos. Lima. Perú.

APÉNDICE / ANEXOS

APÉNDICE 1



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POST GRADO



MAESTRÍA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Cuestionario de opinión de docentes referente a la gestión directiva que realizan los directores de las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén.

FINALIDAD: Estimados docentes, en esta oportunidad les presentamos una encuesta que tiene por finalidad recopilar información para evaluar la gestión directiva que realiza el director en su institución educativa durante el presente año 2014.

Le pedimos contestar con sinceridad, la encuesta es anónima.

1.Sexo: (M) (F)	6. Nivel en el que labora Primaria () Secundaria ()
18. Condición: Nombrado : () Contratado : () Destacado : ()	7. Estudios con que cuenta Titulo pedagógico () Título tecnológico () 8. Grados académicos con que cuenta:
3.Tiempo de permanencia en la I.E: _____	Bachiller () Maestría () Doctorado ()
4.Especialidad: _____	
5.Título Profesional: _____	

I. ASPECTO: Gestión directiva.

Marca con una (X) uno de los recuadros que se encuentran al frente de cada ítem según corresponda al criterio de gestión directiva que realiza el director en su institución educativa.

N°	Gestión directiva institucional	CRITERIOS		
		Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
1	Cumple con el reglamento interno y el plan anual de trabajo			
2	Conoce y aplica el manual de funciones y procedimientos.			
3	Conforma comisiones de trabajo en su institución educativa.			
4	Lidera la construcción del Proyecto Educativo Institucional.			
5	Establece y determina el buen uso del tiempo y los espacios.			
	Gestión directiva pedagógica			
6	Realiza orientación educativa para lograr el desarrollo integral de los educandos.			
7	Conoce enfoques de evaluación y define criterios que ilustren los avances obtenidos.			
8	Promueve la innovación y la capacitación docente.			
9	Define el estilo de enseñanza en su institución educativa.			
10	Crea condiciones para una buena relación con los estudiantes.			
11	Define enfoque pedagógico, estrategias didácticas para el proceso de enseñanza aprendizaje.			
12	Elabora planes y programas para lograr objetivos institucionales.			
	Gestión directiva administrativa			
13	Maneja adecuadamente el presupuesto económico.			
14	Distribuye el tiempo en las jornadas de trabajo administrativo y docente.			
15	Administra los recursos materiales, humanos y financieros.			
16	Se relaciona con las instancias del MED y el cumplimiento de la normatividad y supervisión de funciones.			
	Gestión directiva comunitaria			
17	Crea condiciones para que los padres de familia participen en la vida escolar y se dé una buena relación entre ellos.			
18	Promueve la proyección social de los agentes de la institución educativa hacia la comunidad.			
19	Establece relación con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, organismos civiles.			

Fuente: UNESCO (2011) Manual de Gestión para Directores de instituciones educativas. Lima



APÉNDICE 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA ESCUELA DE POST GRADO



MAESTRÍA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Cuestionario de opinión de directores referente al desempeño docente que realizan los profesores en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe, de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén.

FINALIDAD: Estimados directores, en esta oportunidad les presentamos una encuesta que tiene por finalidad recopilar información para evaluar el desempeño docente que realizan los profesores en su institución educativa durante el presente año 2014.

Le pedimos contestar con sinceridad, la encuesta es anónimo.

1.Sexo: (M) (F)	6. Nivel en el que labora Primaria () Secundaria ()
19. Condición: Nombrado : () Contratado : () Destacado : ()	7. Estudios con que cuenta Titulo pedagógico () Título tecnológico () 8. Grados académicos con que cuenta: Bachiller () Maestría () Doctorado ()
3.Tiempo de permanencia en la I.E: _____	
4.Especialidad: _____	
5.Título Profesional: _____	

I. ASPECTO: Desempeño docente.

Marca con una (X) uno de los recuadros que se encuentran al frente de cada ítem según corresponda al criterio de desempeño docente que realiza, el profesor o la profesora en su institución educativa.

N°	Dimensión pedagógica	CRITERIOS		
		Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
1	Participa en promoción de la innovación y la profesionalización docente.			
2	Despierta en los estudiantes el compromiso para aprender y formarse.			
3	Cultiva una sana autoestima, es perseverante y educa con ética profesional.			
4	Utiliza criterios y reconoce las distintas maneras de aprender, interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en su aprendizaje.			
5	Despierta el interés para aprender en grupos con diversas características.			
6	Fomenta vínculos personales con los estudiantes, busca el bien de los demás, y ve lo positivo en cada persona.			
	Dimensión cultural			
7	Contribuye al conocimiento de su entorno			
8	Desarrolla capacidades para enfrentar desafíos económicos, políticos, sociales, culturales.			
9	Planifica adecuadamente los aprendizajes contextualizados.			
10	Asume responsabilidades y actitudes críticas para analizar y comprender la evolución de los retos.			
	Dimensión política			
11	Contribuye adecuadamente en la formación de estudiantes como ciudadanos.			
12	Establece vínculos de comunicación afectiva, justicia y equidad con docentes, alumnos, padres, autoridades para transformar las relaciones sociales.			
13	Contribuye a la formación de ciudadanos activos, conscientes, responsables, respetuosos del medio ambiente.			
14	Conoce la realidad de la comunidad y participa en la solución de sus problemas.			

Fuente: MINEDU (2012) Marco del Buen Desempeño Docente. Lima.

ANEXO 1

RESUMEN DEL RECOJO DE INFORMACIÓN SOBRE GESTIÓN DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS N° 16181 y 16355 DE LA RED BRISAS DEL CHINCHIPE DE PUERTO HUALLAPE DEL DISTRITO DE SANTA ROSA DE LA PROVINCIA DE JAÉN. (CIFRAS ABSOLUTAS)

N° ÍTEM	INDICADORES	SIEMPRE (3)	A VECES (2)	NUNCA (1)	TOTAL
	DIMENSIÓN: GESTIÓN DIRECTIVA INSTITUCIONAL				
1	Cumple con el reglamento interno y el plan anual de trabajo.	4	6	0	10
2	Conoce y aplica el manual de funciones y procedimientos.	4	6	0	10
3	Conforma comisiones de trabajo en su institución educativa.	8	2	0	10
4	Lidera la construcción del Proyecto Educativo Institucional.	2	8	0	10
5	Establece y determina el buen uso del tiempo y los espacios.	2	7	1	10
SUB TOTAL		20	29	1	50
	DIMENSIÓN: GESTIÓN DIRECTIVA PEDAGOGICA				
6	Realiza orientación educativa para lograr el desarrollo integral de los educandos.	3	3	4	10
7	Conoce enfoques de evaluación y define criterios que ilustran los avances obtenidos.	2	4	4	10
8	Promueve la innovación y la capacitación docente.	1	8	1	10
9	Define el estilo de enseñanza en su institución educativa.	1	3	6	10
10	Crea condiciones para una buena relación con los estudiantes.	3	6	1	10
11	Define enfoque pedagógico, estrategias didácticas para el proceso de enseñanza aprendizaje.	5	1	4	10
12	Elabora planes y programas para lograr objetivos institucionales.	1	5	4	10
SUB TOTAL		16	30	24	70

	DIMENSIÓN: GESTIÓN DIRECTIVA ADMINISTRATIVA				
13	Maneja adecuadamente el presupuesto económico.	8	2	0	10
14	Distribuye el tiempo en las jornadas de trabajo administrativo y docente.	3	6	1	10
15	Administra los recursos materiales, humanos, financieros.	5	4	1	10
16	Se relaciona con las instancias del MED y el cumplimiento de la normatividad y supervisión de funciones.	5	5	0	10
SUB TOTAL		21	17	2	40
	DIMENSIÓN: GESTIÓN DIRECTIVA COMUNITARIA				
17	Crea condiciones para que los padres de familia participen en la vida escolar y se dé una buena relación entre ellos.	2	8	0	10
18	Promueve la proyección social de los agentes de la institución educativa hacia la comunidad.	2	6	2	10
19	Establece relación con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, organismos civiles.	3	4	3	10
SUB TOTAL		7	18	5	30
TOTAL		64	94	32	190

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada (30/06/2014)

(·) El grupo de estudio está conformado por 2 directores de la RED.

ANEXO 2

RESUMEN DEL RECOJO DE INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS N° 16181 y 16355 DE LA RED BRISAS DEL CHINCHIPE DE PUERTO HUALLAPE DEL DISTRITO DE SANTA ROSA DE LA PROVINCIA DE JAÉN. (CIFRAS ABSOLUTAS)

N° ÍTEN	INDICADORES	SIEMPRE (3)	AVECES (2)	NUNCA (1)	TOTAL
DIMENSIÓN: PEDAGÓGICA					
1	Participa en la promoción de la innovación y la profesionalización docente.	5	4	1	10
2	Despierta en los estudiantes el compromiso para aprender y formarse.	7	3	0	10
3	Cultiva una sana autoestima, es perseverante y educa con ética profesional.	8	1	1	10
4	Utiliza criterios y reconoce las distintas maneras de aprender, interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en su aprendizaje.	6	4	0	10
5	Despierta el interés por aprender en grupos con diversas características.	3	7	0	10
6	Fomenta vínculos personales con los estudiantes, busca el bien de los demás y ve lo positivo en cada persona.	6	4	0	10
SUB TOTAL		35	23	2	60
DIMENSIÓN CULTURAL					
7	Contribuye al conocimiento de su entorno.	8	2	0	10
8	Desarrolla capacidades para enfrentar desafíos económicos, políticos, sociales, culturales.	3	5	2	10
9	Planifica adecuadamente los aprendizajes contextualizados.	7	3	0	10
10	Asume responsabilidades y actitudes críticas para analizar y comprender la evolución de los retos.	4	5	1	10
SUB TOTAL		22	15	3	40

DIMENSIÓN POLÍTICA					
11	Contribuye adecuadamente en la formación de estudiantes como ciudadanos.	6	4	0	10
12	Establece vínculos de comunicación efectiva, justicia y equidad con docentes, alumnos, padres, autoridades para transformar las relaciones sociales.	4	5	1	10
13	Contribuye a la formación de ciudadanos activos, conscientes, responsables, respetuosos del ambiente.	5	4	1	10
14	Conoce la realidad de la comunidad y participa en la solución de los problemas.	4	6	0	10
SUB TOTAL		19	19	2	40
TOTAL		76	57	7	140

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada (30/06/2014)

(·) El grupo de estudio está conformado por 10 docentes de la RED.

ANEXO 3

RESUMEN DEL RECOJO DE INFORMACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS N° 16181 y 16355 DE LA RED BRISAS DEL CHINCHIPE DE PUERTO HUALLAPE DEL DISTRITO DE SANTA ROSA DE LA PROVINCIA DE JAÉN. (CIFRAS RELATIVAS)

N° ÍTEN	INDICADORES	SIEMPRE (3)	AVECES (2)	NUNCA (1)	TOTAL
GESTIÓN DIRECTIVA INSTITUCIONAL					
1	Cumple con el reglamento interno y el plan anual de trabajo.	40.00	60.00	0	100.00
2	Conoce y aplica el manual de funciones y procedimientos.	40.00	60.00	0	100.00
3	Conforma comisiones de trabajo en su institución educativa.	80.00	20.00	0	100.00
4	Usa canales de comunicación formal.	20.00	80.00	0	100.00
5	Establece y determina el buen uso del tiempo y los espacios.	20.00	70.00	10.00	100.00
SUB TOTAL		200.00	290.00	10.00	500.00
GESTIÓN DIRECTIVA PEDAGÓGICA					
6	Realiza orientación educativa para lograr el desarrollo integral de los educandos.	30.00	30.00	40.00	100.00
7	Conoce enfoques de evaluación y define criterios que ilustren los avances obtenidos.	20.00	40.00	40.00	100.00
8	Promueve la innovación y la capacitación docente.	10.00	80.00	10.00	100.00
9	Define el estilo de enseñanza en su institución educativa.	10.00	30.00	60.00	100.00
10	Crea condiciones para una buena relación con los estudiantes.	30.00	60.00	10.00	100.00
11	Define enfoque pedagógico, estrategias didácticas para el proceso de enseñanza aprendizaje.	50.00	10.00	40.00	100.00
12	Elabora planes y programas para lograr objetivos institucionales.	10.00	50.00	40.00	100.00
SUB TOTAL		160.00	300.00	240.00	700.00

DIMENSIÓN: GESTION DIRECTIVA ADMINISTRATIVA					
13	Maneja adecuadamente el presupuesto económico.	80.00	20.00	0	100.00
14	Distribuye el tiempo en las jornadas de trabajo administrativo y docente.	30.00	60.00	10.00	100.00
15	Administra los recursos materiales, humanos y financieros.	50.00	40.00	10.00	100.00
16	Se relaciona con las instancias del MED y el cumplimiento de la normatividad y supervisión de funciones.	50.00	50.00	0	100.00
SUB TOTAL		210.00	170.00	20.00	400.00
DIMENSIÓN: GESTION DIRECTIVA COMUNITARIA					
17	Crea condiciones para que los padres de familia participen en la vida escolar y se dé una buena relación entre ellos.	20.00	80.00	0	100.00
18	Promueve la proyección social de los agentes de la institución educativa hacia la comunidad.	20.00	60.00	20.00	100.00
19	Establece relación con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, organismos civiles.	30.00	40.00	30.00	100.00
SUB TOTAL		70.00	180.00	50.00	300.00
TOTAL		640.00	940.00	320.00	1900.00

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada (30/06/2014)

(•) El grupo de estudio está conformado por 2 directores de la RED.

ANEXO 4

RESUMEN DEL RECOJO DE INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS N° 16181 y 16355 DE LA RED BRISAS DEL CHINCHIPE DEL PUERTO HUALLAPE, DEL DISTRITO DE SANTA ROSA DE LA PROVINCIA DE JAÉN. (CIFRAS RELATIVAS)

N° ÍTEM	INDICADORES	SIEMPRE(3)	AVECES (2)	NUN CA (1)	TOTAL
DIMENSIÓN: PEDAGÓGICA					
1	Participa en la promoción de la innovación y la profesionalización docente.	50.00	40.00	10.00	100.00
2	Despierta en los estudiantes el compromiso para aprender y formarse.	70.00	30.00		100.00
3	Cultiva una sana autoestima, es perseverante y educa con ética profesional.	80.00	10.00	10.00	100.00
4	Utiliza criterios y reconoce las distintas maneras de aprender, interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en su aprendizaje.	60.00	40.00	0	100.00
5	Despierta el interés por aprender en grupos con diversas categorías.	30.00	70.00	0	100.00
6	Fomenta la vinculación de los lazos personales con los estudiantes.	60.00	40.00	0	100.00
SUB TOTAL		350.00	230.00	20.00	600.00
DIMENSIÓN CULTURAL					
7	Contribuye al conocimiento de su entorno.	80.00	20.00	0	100.00
8	Desarrolla capacidades para enfrentar desafíos económicos, políticos, sociales, culturales.	30.00	50.00	20.00	100.00
9	Planifica adecuadamente los aprendizajes contextualizados.	70.00	30.00		100.00
10	Asume responsabilidades y actitudes críticas para analizar y comprender los retos.	40.00	50.00	10.00	100.00
SUB TOTAL		220.00	150.00	30.00	400.00

DIMENSIÓN POLÍTICA					
11	Contribuye adecuadamente en la formación de estudiantes como ciudadanos.	60.00	40.00	0	100.00
12	Establece vínculos de comunicación afectiva, justicia y equidad con docentes, alumnos, padres, autoridades para transformar las relaciones sociales.	40.00	50.00	10.00	100.00
13	Contribuye a la formación de ciudadanos activos, responsables, respetuosos del medio ambiente.	50.00	40.00	10.00	100.00
14	Conoce la realidad de la comunidad y participa en la solución de los problemas..	40.00	60.00	0	100.00
SUB TOTAL		190.00	190.00	20.00	400.00
TOTAL		760.00	570.00	70.00	1400.00

FUENTE: Elaboración propia en base al cuadro 02

(•) El grupo de estudio está conformado por 10 docentes de la RED.

APÉNDICE 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MAESTRANTE: Carmen Adelinda Pérez Flores					
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión y desarrollo institucional					
EJE TEMÁTICO: Estrategias de acompañamiento para el fortalecimiento en la práctica pedagógica docente.					
TÍTULO: LA GESTIÓN DIRECTIVA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS N° 16181 y 16355 DE LA RED BRISAS DEL CHINCHIPE DEL PUERTO HUALLAPE, DEL DISTRITO DE SANTA ROSA DE LA PROVINCIA DE JAÉN.					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Problema central: ¿Cuál es la relación entre la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014?</p> <p>Problemas específicos ¿Qué características presenta la gestión directiva en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación de la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014, con el propósito de diseñar una propuesta de gestión directiva para solucionar el problema detectado.</p> <p>Objetivos específicos a. Describir la gestión directiva en sus dimensiones: Gestión directiva institucional, pedagógica, administrativa, comunitaria en las</p>	<p>Hipótesis Existe relación positiva moderada entre la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014.</p>	<p>Variable 1 GESTIÓN DIRECTIVA DIMENSIONES</p> <p>a. Gestión directiva institucional.</p> <p>b. Gestión directiva pedagógica</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con el reglamento interno y el plan anual de trabajo. 2. Conoce y aplica del manual de funciones y procedimientos. 3. Conformar comisiones de trabajo en su I.E. 4. Lidera la construcción del Proyecto Educativo Institucional. 5. Establece y determina el buen uso del tiempo y los espacios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de investigación Correlacional. 2. Diseño de la investigación: El diseño de la investigación es el no experimental y de acuerdo al tipo de investigación el diseño es el siguiente <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD G --- Ox G --- Oy Ox --- r Oy --- r style r fill:none,stroke:none </pre> </div> <p>Donde: G: Representa al grupo de estudio Ox: Gestión Directiva Oy: Desempeño Docente r: Coeficiente de correlación</p>

<p>¿Qué relación existe entre la gestión directiva y la dimensión política en las instituciones educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la Provincia de Jaén - 2014?</p>	<p>de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014.</p>		<p>Variable 2 DESEMPEÑO DOCENTE DIMENSIONES</p> <p>a. Dimensión pedagógica</p>	<p>15. Administra los recursos materiales, humanos y financieros.</p> <p>16. Se Relaciona con las instancias del MED y el cumplimiento de la normatividad y supervisión de funciones.</p> <p>17. Crea condiciones para que los padres de familia participen en la vida escolar y se dé una buena relación entre ellos.</p> <p>18. Promueve la proyección social de los agentes de la institución educativa hacia la comunidad.</p> <p>19. Establece la relación con Instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, organismos civiles.</p> <p>1- Participa en la promoción de la innovación y la profesionalización docente.</p> <p>2- Despierta en los estudiantes el compromiso para aprender y formarse.</p>	
--	--	--	--	--	--

			<p>b. Dimensión cultural</p> <p>3- Cultiva una sana autoestima, es perseverante y educa con ética profesional.</p> <p>4- Utiliza criterios y reconoce las distintas maneras de aprender, interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en su aprendizaje.</p> <p>5- Despierta el interés para aprender en grupos con diversas características.</p> <p>6- Fomenta vínculos personales con los estudiantes, busca el bien de los demás y ve lo positivo en cada persona.</p> <p>c. Dimensión política</p> <p>7- Contribuye al conocimiento de su entorno.</p> <p>8- Desarrolla capacidades para enfrentar desafíos económicos, políticos, sociales, culturales.</p> <p>9- Planifica adecuadamente los aprendizajes contextualizados.</p> <p>10- Asume responsabilidades y actitudes críticas para analizar y comprender la evolución de los retos.</p>	
--	--	--	---	--

				<p>11- Contribuye adecuadamente en la formación de los estudiantes como ciudadanos.</p> <p>12- Establece vínculos de comunicación afectiva, justicia y equidad con docentes, alumnos, padres, autoridades para transformar las relaciones sociales.</p> <p>13- Contribuye a la formación de ciudadanos activos, conscientes, responsables, respetuosos del medio ambiente.</p> <p>14- Conoce la realidad de la comunidad y participa en solución de los problemas.</p>	
--	--	--	--	--	--

ANEXO: 5

INFORME DE VALIDACIÓN

INSTRUMENTO

Validación de la encuesta para evaluar la Gestión Directiva y su relación con Desempeño Docente de las Instituciones Educativas de la Red Brisas del Chinchipe, Del Puerto Huallape, del distrito de Santa Rosa de la Provincia de Jaén.

OBJETIVO

Validar por juicio de expertos la encuesta para evaluar la Gestión Directiva y su relación con el Desempeño Docente de las Instituciones Educativas de la Red Brisas del Chinchipe, del Puerto Huallape, del distrito de Santa Rosa de la Provincia de Jaén.

DIRIGIDO A:

Directores y docentes que conforman la Red Brisas del Chinchipe, del Puerto Huallape, del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén.


M. CS. Jorge Luis Becerra Muñoz
Cargo: *Se fe Dpto. cc. ss. U. N. C.*


Dr. Angel Lozano Cabrera
Cargo: Asesor

VALORACION

<input checked="" type="checkbox"/>	Pertinente	<input type="checkbox"/>	Medianamente Pertinente	<input type="checkbox"/>	No Pertinente
-------------------------------------	------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------